



Hochschule Neubrandenburg
University of Applied Sciences

Kita Leitung aktuell – Anforderungen an Teamarbeit in Anbetracht gesellschaftlicher Veränderungen

Bachelorarbeit

Im Studiengang Early Education, berufsbegleitend

von

Scherf, Regine

URN: urn:nbn.de:gbv: 519-thesis 2012 - 0484 - 4

Datum der Abgabe: 16.05.2012

1.Prüferin (Betreuerin): Prof. Dr. Claudia Hruska

2.Prüferin: Prof. Dr. Mandy Fuchs

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
Teil A.....	2
2. Leitung „heute“.....	2
2.1 Auswirkungen des gesellschaftlichen Wandels.....	2
2.2 Anforderungen an Führungskräfte.....	3
2.2.1 ökonomisches Grundverständnis.....	6
2.2.2 Kompetenzen die Führungsqualitäten entwickeln.....	8
3. Konfliktmanagement.....	11
3.1 Was bedeutet ein Konflikt.....	11
3.2 Bedeutung des Problemlösens.....	13
3.3 Supervision und Coaching - Strategien zur Konfliktlösung.....	15
Teil B.....	21
4. Organisationsentwicklung.....	21
4.1 Was beinhaltet Organisationsentwicklung.....	21
4.2 Konzeptionsentwicklung in der Kita.....	23
5. Teamarbeit.....	27
5.1 Was ist Gruppe/Team.....	27
5.2 Rollenverständnis wichtig für die Dynamik der Gruppe.....	28
5.3 Dialogfähigkeit im Team.....	30
5.4 Biografiearbeit als Teil biografischen Lernens.....	32
6. Zusammenfassung.....	36
7. Literaturverzeichnis.....	40
Eidesstattliche Erklärung.....	43

1. Einleitung

In der folgenden Arbeit geht es um die Veränderung der Arbeitswelt auf Grund gesellschaftlicher Veränderungen. Dies betrifft auch den sozialen Sektor und damit die Kindertagesstätten.

In dieser Arbeit werde ich aufzeigen, welche Anforderungen an Leitungspersonal in Kindertagesstätten aktuell gestellt werden. Im Teil A arbeite ich zum einen theoretisch das Anforderungsprofil von Führungskräften auf, unter Berücksichtigung des gesellschaftlichen Wandels. Dieses Anforderungsprofil braucht eine neue Orientierung, damit Führungskräfte zukünftig den Anforderungen und Aufgaben gewachsen sind. Also wie müssen sich Kompetenzen entwickeln in der Führungsarbeit und wie kann eine Verbindung hergestellt werden zur wirtschaftlichen Effizienz, damit die Bildungsqualität und Kundenorientierung in den Kindertagesstätten weiterhin als Kernaufgabe betrachtet werden kann. Zum anderen belegt Teil A, dass genau diese Veränderungsprozesse eines gelungenen Konfliktmanagements bedürfen, wobei ich theoretisch andeute, dass geeignete Maßnahmen, wie Supervision und Coaching, in den unterschiedlichsten Handlungsfeldern unverzichtbar geworden sind.

Im B Teil meiner Arbeit werde ich die Teamarbeit in den Mittelpunkt stellen. Dabei erarbeite ich rein hypothetisch im Ergebnis die Organisationsentwicklung, in diesem Prozess werden die Mitglieder der Organisation zu Beteiligten, dies bedeutet, neben der Organisation müssen sich auch die Menschen weiterentwickeln. Ein Teil dieser Weiterentwicklung ist die Konzeptionsentwicklung, sie ist wichtiger Bestandteil der Organisation und der Teamarbeit. Hypothetisch betrachte ich ebenso die Konzeptionsentwicklung, wie sie Orientierung schafft in der Ausrichtung des sozialen Handelns, um Leistungsfähigkeit zu sichern. Die Aufgabe der Leitung in Kindertagesstätten besteht darin, Strukturen und Rahmenbedingungen zu schaffen, Ressourcen und Potentiale zu entdecken, Probleme und Konflikte zu erkennen und dabei sich immer als ein Teil des Teams zu sehen.

Grundsätzlich stellt sich hierbei die Frage: In welcher Art und Weise Leitung gemeinsam mit dem Team Visionen und Missionen umsetzen kann, eine einheitliche Orientierung schafft, um in sozialen Organisationen eine aktive gesellschaftliche Teilhabe und Mitsprache, als Chance zu begreifen.

Teil A

2. Leitung „heute“

2.1 Auswirkungen des gesellschaftlichen Wandels

Gesellschaftliche Veränderungen können als Ausgangspunkt betrachtet werden, wenn es darum geht, die soziale Zukunft unserer Gesellschaft zu entwickeln. Dafür ist es wichtig, als Mitglied der Gesellschaft zu erkennen, dass sich die soziale Zukunft nur so entwickelt, wie von den Menschen soziale Verantwortung in unserer Gesellschaft verstanden wird.

Oberstes Ziel ist die Lebenserhaltung und Lebensverbesserung der Menschheit. Darauf müssen alle Entscheidungen gerichtet sein. Die Leitidee für die Zukunft dürfen wir nicht auf die Technik, sondern wir müssen sie auf die Menschen ausrichten. Dies erfordert, daß die Technik als Mittel zur Lebensbewältigung angesehen wird, zur Potenzierung der menschlichen Kräfte. Notwendig ist, daß wir alle uns mit den gesellschaftlichen Problemen identifizieren und uns an ihrer Lösung aktiv beteiligen – nicht nur durch Kritik, sondern offen und tolerant. Nicht Drückebergerei, sondern Verantwortung zählt. Wir müssen uns immer fragen: „Was mache ich durch mein Tun oder Nichttun möglich und was unmöglich?“ Dies erfordert die ständige Lernbereitschaft, sich wirklichkeitsnahes Wissen, d.h. praxisnahe Informationen, anzueignen. So ergibt sich, daß das Management zunehmend soziale und ethische Verantwortung hat. (R.W. Stroebe, 1999 S. 51; in Bienert und Crisand)

Als wesentliche Veränderung unserer Gesellschaft muss der demografische Wandel angesehen werden. Der Fortschritt in Medizin und Technik lässt zusehends die Generation der älteren Menschen anwachsen, die Lebenserwartung der Menschen erhöht sich, dem dagegen steht, dass anhaltend weniger Menschen geboren werden. Als eine Ursache für den gravierenden Geburtenrückgang kann die veränderte Rolle der Frau genannt werden, der Kinderwunsch wird planbarer und somit gestalten sich Familienplanungen äußerst individuell und vielfältig. Das daraus entstandene Ungleichgewicht in der Altersstruktur der Bevölkerung führte bereits zum Fachkräftemangel in sämtlichen Bereichen un-

serer Gesellschaft und wirkt sich auf den Wohlstand der Gesellschaft aus, weil immer weniger Menschen im Berufsleben stehen und somit weniger Wirtschaftsleistungen erbracht werden, um notwendige Sozialleistungen, wie Rente, Pflegeversicherung oder Krankenversicherung zu sichern. Umso wichtiger wird es für unsere Gesellschaft, neben der Verbesserung der Personalentwicklung älterer Arbeitnehmer, in die Bildung unserer Kinder nicht nur zu setzen, sondern zu investieren. Dies setzt ein stärkeres bildungs- und sozialpolitisches Engagement und Einmischen voraus. So entsteht Nachhaltigkeit im ökonomischen Erfolg und bringt ein Entgegenwirken dem Fachkräftemangel mit sich.

Dem gesellschaftlichen Wandel muss, insbesondere im Bereich der Pädagogik, ein Wandel von Ansichten, Ansätzen und Begriffen hinzugefügt werden. Diese mussten durch die Fokussierung der Pädagogik in der Öffentlichkeit, aus der Tradition und zugleich aus der Wissenschaft heraus, präzisiert und neu verstanden werden. Eine Auseinandersetzung mit den Veränderungen der gesellschaftlichen Verläufe bedeutet, sich dem gesellschaftlichen Wandel zu stellen und damit sich der eigenen Verantwortung bewusst zu sein.

Kindertagesstätten sind heute Bildungseinrichtungen mit veränderten Bildungsaufträgen, dabei setzt jedes Bundesland mit eigenen Bildungskonzeptionen diesen Bildungsauftrag um. Dazu braucht es ein neues Verständnis des Erzieherberufs in unserer Gesellschaft und in logischer Konsequenz bedeutet es, dass die Rolle von Führung und Führungsarbeit auch neu definiert werden muss. In eine Auseinandersetzung zu gehen, mit dem neuen Rollenverständnis von Führung bzw. -arbeit gelingt nur, wenn in der Umwelt Veränderungen überhaupt erst wahrgenommen werden.

2.2 Anforderungen an Führungskräfte

Wie werden Führungskräfte zu Führenden? Es ist nicht die bloße Verbesserung der Arbeit, es findet Innovation im Sinne von Veränderung statt. Als Führungskraft Innovation zu implementieren, bedeutet für die Organisation zukunftsfähiger und nachhaltiger im Erfolg zu sein. Das Führen und Leiten von sozialen Organisationen ist eine sehr komplexe Aufgabe geworden. Verschiedene Kompe-

tenzen und Führungsqualitäten müssen sich bedingen, dazu zählen als Beispiel betriebswirtschaftliche Kompetenzen, Führungskompetenzen und pädagogische Fachkompetenzen.

Mehr noch als in früheren Jahren haben sich der Umfang der Aufgaben, die zu bewältigenden Anforderungen und die anspruchsvollen Inhalte zu einer großen Herausforderung für Führungskräfte entwickelt. (E. Möller/J.Ch. Möller, 2007 S.9)

Mit der strukturellen Führung erhält die Organisation Strukturen und die Kultur der Organisation wird gestaltet. Damit gilt es für die Organisation, sich auszurichten zur Bildungseinrichtung, hier müssen Qualitätssysteme geschaffen werden. Daneben ist es zum anderen, das Gestalten einer kundenzentrierten Einrichtung, also bedarfsgerechte Angebotsformen den Kunden der Einrichtung zu ermöglichen, für eine Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Diese Form der Führung beinhaltet stets den Gedanken, in wettbewerbsorientierte Veränderungsprozesse zu gehen. Als zentral ist neben der strukturellen Führung, die interaktionelle Führung zu sehen. Leitung muss sich auch heute als Teil des Teams verstehen, um Teamarbeit als Steuerungselement zu nutzen. Das Team braucht Führung und Leitung, damit zuverlässig analysiert wird, wie Ziele und Visionen innerhalb der Organisation erreicht werden können und mit welchen Strategien und Ressourcen dies geschieht, um dem Team mit einer klaren Auftragsformulierung Orientierung zu geben. Planungen und Prozesse flexibel und prospektiv zu gestalten, muss für Leitung „heute“ bedeuten, sich nicht nur auf der strukturellen Sachebene und der Beziehungsebene zu bewegen. Vielmehr muss Leitung „heute“ sich orientieren und entwickeln an veränderten Aufgaben im Bereich des Managements.

Aufgrund der sich ständig und immer schneller wandelnden Umweltbedingungen und der komplexeren, wissensintensiveren und damit störanfälligen Arbeitsprozesse ist die Organisationsentwicklung als wiederholte Erneuerung von Organisationsdimensionen prinzipiell zur Daueraufgabe des Managements geworden. Für die betroffenen Entscheidungsträger auf allen Hierarchieebenen bedeutet der Wandel vor allem Selbstveränderung und ein andere kommunikative Qualität im Verhältnis der verantwortlichen Entscheidungsträger untereinander, aber auch in ihrer Beziehung zu den Beschäftigten. (C.H. Schiersmann/H.U. Thiel, 2011 S.389)

In der Beziehung zu den Beschäftigten muss deutlich werden, dass explizit das Führen, Fordern und Fördern der Mitarbeiter durch die Führungskraft im Management angesiedelt ist. Das Management steht in einer Wechselwirkung zur Organisationsentwicklung und Führungsqualitäten bestimmen einen sehr personalintensiven Prozess, weil sie als Voraussetzung gelten, um das Gefüge der Organisation zusammenzuhalten. Die Prozesse der Organisationsentwicklung sind gemeinsames Lernen, nur so können nachhaltig Veränderungsprozesse stattfinden. Jedes Teammitglied bringt ganz individuelle Voraussetzungen mit und akzentuiert damit die Prozessverläufe. In den Prozessen der Veränderung entsteht eine Dynamik, die dann von Leitung mit geschicktem Führen, Fordern, Fördern antizipiert werden muss. Führen von Mitarbeitern heißt Rahmenbedingungen schaffen für die zu bewältigenden Aufgaben, heißt mit Reflexionen in Prozesse des Selbst- bzw. Fremdverstehens zu gehen, heißt auch die Selbststeuerung und –organisation der Mitarbeiter zu entwickeln, als zwingend notwendig, um sich aus Fachaufgaben zurückzuziehen und stärker den Managementaufgaben gerecht zu werden. Das Fordern ist insofern schwierig, weil es einerseits emotional geprägt ist, aber auch einen Blick wirft, auf die Fähigkeit und Einstellung der Führungskraft bezüglich der zu lösenden Aufgaben. Die Emotionalität gerät oftmals in den Fokus, weil gerade an dieser Stelle Leitung Grenzen überwinden muss und diese auszuhalten hat. Dabei gilt es Entscheidungen zu treffen, die einer stetigen prozess- und kundenorientierten Verbesserung geschuldet sind und in erster Linie im Interesse der Organisation liegen. Hier nun kann Leitung eine Mitgestaltung jedes Teammitglieds in der Organisation initiieren und eine aktive Lernbereitschaft einfordern. Indem Leitung nun die Mitarbeiter fördert in der Persönlichkeitsentwicklung und Selbständigkeit wird das Verantwortungsbewusstsein erhöht. Weiterbildungsmaßnahmen und vereinbarte Ziele sollen dann individuelle Anliegen der Mitarbeiter fördern und Leistungen optimieren.

Leitung muss bewusst Teamarbeit initiieren und kontinuierliche Bemühungen sind erforderlich, um diese aufrecht zu erhalten. Eine positive Einstellung zum Aufbau von Teams ist ausschlaggebend, also wenn Führungskraft keinen Wert auf Teamarbeit legt, wird auch keine stattfinden. (R. Maddux, 1993 S.16)

Neben der Bewältigung der Managementaufgaben muss zu den Anforderungen der Führungskraft die Betrachtung einer ständigen Veränderung am Markt und

im Kundenbereich gehören. Es geht um eine aktive Mitgestaltung und Positionierung am Markt der Organisation und bedarf eines ökonomischen Grundverständnisses von Leitung, um wirtschaftliche und ökonomische Spielräume für eine soziale Einrichtung zu schaffen.

2.2.1 ökonomisches Grundverständnis

Sozialen Organisationen kommt in unserer Gesellschaft eine besondere sozialpolitische Verantwortung zu, dabei bietet strukturiertes Arbeiten im Team das Fundament. Dies muss basieren auf Kommunikation, fundiertem Wissen und einer explizit ausgestellten Wertevorstellung, nur so kann soziales Handeln gesichert werden, in einem Bereich, in dem der Mensch mit seiner Teilhabe an der Gesellschaft oberste Priorität erfährt. Der soziale Bereich unserer Gesellschaft ist zunehmend geprägt von einer Ökonomisierung und wird zudem stark beeinflusst von politischen Verläufen.

Die Ökonomisierung sozialer Arbeit auf einem zunehmend internationalisierten Markt, zwingt soziale Organisationen zu unternehmerischem Handeln in einem vom Wettbewerb gekennzeichneten Markt. (R. Biesenkamp, 2005 S.4)

Die Herausforderung für die soziale Zukunft unserer Gesellschaft wird darin liegen, dass die Wertevorstellungen einer Organisation nicht nur das Leitbild der Organisation bestimmen, sondern auch ökonomische Entscheidungen. Es gestaltet sich bedeutungsvoll, wenn es gelingt, eine Assoziation herzustellen zwischen der Zuwendung sozialer Dienstleistungen an Kunden der Einrichtung und der Steuerung synergetischer Energien in/aus Teamentwicklungsprozessen einer Einrichtung. Die Zuwendung sozialer Dienstleistungen meint, dass von Kostenträgern, als Beispiel das Jugendamt für rechtlich vorgegebene Kosten, finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt werden, um wirtschaftliches Handeln und damit die Leistungsfähigkeit von Kindertagesstätten zu ermöglichen. Dabei muss dem Grundsatz der Sparsamkeit gefolgt werden, also kein bloßes Verwalten zur Verfügung gestellter Mittel. In Anbetracht gesellschaftlicher Veränderungen ist erkennbar, dass die zur Verfügung stehenden Mittel im sozialen

Sektor weniger werden. Die soziale Verantwortung der Organisationen muss zukünftig in Qualitätssicherung und Qualitätsausbau liegen und dies trotz geringerer finanzieller Ressourcen. Hier muss dann die Steuerung der Teamentwicklungsprozesse zum Tragen kommen, diese beinhaltet die soziale Ausrichtung des Wirtschaftssektors und meint das Führen, Fordern und Fördern der Mitarbeiter einer Einrichtung, also das Personalmanagement. Die Mitarbeiter bestimmen das Niveau der Leistungs- und Qualitätsstandards und damit das Profil einer Einrichtung.

Es bedarf wichtiger Kompetenzen im Bereich des Managements, für die Umsetzung der Aufgaben und daraus resultierender Ziele einer Organisation, dafür muss Leitung die Organisation strategisch ausrichten. Der Führungskraft muss es gelingen, eine Verbindung herzustellen zwischen den strategischen Fernzielen und dem operativen Geschäft, muss also den Rahmen schaffen. Dabei geht es um Planung, Organisation, Umsetzung, Führung und Kontrolle im Managementbereich innerhalb der sozialen Organisation. Für die Umsetzung des Managements ist Organisationsentwicklung notwendig, die ihrerseits angewiesen ist auf gelungene Führungsarbeit. Dazu muss das ökonomische Grundverständnis von Leitung als fachliche Kompetenz angesehen werden, mit systemischem Denken müssen die Wertevorstellungen und die Philosophie einer Organisation in einen Kontext gebracht werden mit ökonomischer Sicherheit.

Die Leitung von komplexen Einrichtungen, die schon in bescheidener Größenordnung über einen Haushalt in Millionenhöhe verfügen, verlangen nach einem Managementmodell und einer Führungsqualifikation, die sowohl ein kurzfristiges Handeln im operativen Management als auch ein auf die Zukunft gerichtetes Lenken und Gestalten im strategischen Management erfolgreich ermöglichen. Um Leistungs- und Qualitätsstandards auch in Zukunft halten und ausweiten zu können, müssen sozialwirtschaftliche Unternehmen den Wirkungsgrad ihrer vorhandenen Ressourcen erhöhen. In dieser Situation hängt die Leistungsfähigkeit und Innovationsbereitschaft ganz wesentlich von der Qualität des Führungshandels ab. (R. Biesenkamp/J. Merchel, 2005 S. 4)

Das Führungshandeln muss sich transparent gestalten und in gewisser Weise flexibel bleiben, weil so die Möglichkeit gewahrt wird, Entscheidungen aus der Reflexion heraus zu treffen. Die individuelle Kompetenzentwicklung von Führungsqualitäten muss sich insgesamt dem gesellschaftlichen Wandel stellen

und darf nicht nur auf rationales wirtschaftliches Handeln ausgerichtet werden. Dafür muss der soziale Aspekt stärker von Führungskräften implementiert werden, hier muss ein gesellschaftliches Bewusstsein entwickelt werden für das unterstützende Netzwerk der Kunden in sozialen Einrichtungen und als wesentlich dafür, muss sich Teamarbeit und individuelle Personalentwicklung ebenso sozial in diesem Netzwerk gestalten.

2.2.2 Kompetenzen die Führungsqualitäten entwickeln

Die Herausforderung für die Bewältigung gemeinsamer Aufgaben des Teams liegt darin, dass Leitung eine Balance herstellen muss in systemischen Prozessen von Qualität und Leistung. Es sind die komplexen Anforderungen, die aufzeigen, welcher Kompetenzen es konkret bedarf für gelungene Führungsarbeit. Mit Professionalisierung in Führungsqualitäten investieren bedeutet, das Auseinandersetzen mit Zielen, Inhalten und Methoden, um explizit individuelle Handlungskompetenzen zu entwickeln auf der Sach- und Beziehungsebene. Die personale Entwicklung einzelner Kompetenzen stärkt das Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl, bieten Rückhalt, Verlässlichkeit und Sicherheit in der Erarbeitung gemeinsamer Aufgabenstellungen. Zudem sind es die gesellschaftlichen Veränderungen, die einen Wandel in beruflicher Funktion und Kompetenz forcieren, als Beispiel für die Kita bedeutet es, dass Leitung auf Auswirkungen reagieren muss im Bereich von Familien- und Arbeitsstrukturen.

Leitung muss nun in konkreter Weise Führungsarbeit gestalten mit der Formulierung der eigenen inhaltlichen Position. Mitarbeiter erhalten so Sicherheit und Orientierung, durch das Reiben an Unterschieden finden Leitung und Mitarbeiter Gemeinsamkeiten. Außerdem muss Leitung Entscheidungen treffen und muss Prioritäten setzen, so wird das eigentliche Management einer Organisation bestimmt. Aus der Verantwortung heraus für die gemeinsamen Aufgaben im Team und den sich daraus ergebenden Teamentwicklungsprozessen muss Leitung einen Bezugsrahmen schaffen. Somit erhalten die zu gestaltenden Prozesse Struktur und es können Ressourcen nicht nur aufgedeckt, sondern auch

gesichert werden. Dies bedeutet, dass Leitung Leistungen der Mitarbeiter einfordern muss, damit unbequem sein muss und dies auch auszuhalten hat. Denn zunehmend wird deutlich, dass Leitung mehr Managementaufgaben übernimmt und die Fachaufgaben weniger werden.

Wie gut ein Team funktioniert, hängt auch ab vom Wissen, von Kenntnissen, Kreativität, Engagement, Einstellung jeder einzelnen Person, aber auch von der Eignung und Qualität jener Person, von denen die Leute geführt werden. (R. Maddux, 1993 S.5)

Dafür muss Leitung sich konsequent mit der eigenen Rolle auseinandersetzen, also die berufliche Identität klären, nur so kann trotz einer Positionierung eine personale Perspektive offen gestaltet werden.

Führen hat was mit Lebenserfahrung und verschiedenen Werten der betroffenen Person zu tun, die sich diese im Laufe der Jahre angeeignet hat. (R. Maddux, 1993 S.16)

Aus dieser komplexen Führungsarbeit ergeben sich Kompetenzen, die Führungsqualität bestimmen. Als Grundstock muss differenziertes analytisches Denken erachtet werden, es ist dann möglich, unterschiedliche Bereiche interdisziplinär zu betrachten und dabei verschiedene Methoden zu generieren. Mit der Methodenkompetenz gelingt es Strukturen zu schaffen für die Führungsarbeit und für die Arbeit im Team.

Egal, wie viel Fachwissen eine Führungskraft besitzt – wenn es ihr nicht gelingt, Mitarbeiter zu einem Team zusammenzuschweißen, Konflikte zielstrebig zu lösen oder Projekte, die zu erlahmen drohen, wieder voranzubringen, fällt es ihr schwerer, die selbst gestalteten Ziele und Ansprüchen zu erreichen, als den Führungskräften, die diese Fähigkeit besitzen – und wirkungsvoll anwenden! (A. Rodatus, 2010 S.5)

Die Sozialkompetenz wirkt im Alltag und gibt der Leitung die Möglichkeit, Potentiale und Ressourcen, Probleme und Konflikte im Team, in der Organisation zu entdecken bzw. zu erkennen. Als besondere Qualität der Führung ist es dann, herausragende Mitglieder des Teams an die Organisation zu binden, weil es diese Mitarbeiter sind, die im fachlichen Diskurs oder im operativen Geschäft initiieren und auf andere Teammitglieder motivierend wirken. Damit sind nicht nur Standards in der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung gegeben, mehr noch, es sind Erfolgsgaranten, wenn es um die Positionierung der Orga-

nisation am Markt geht. Dabei ist ein wichtiger Aspekt, die Wechselwirkung von Sach- und Beziehungsgefüge nicht außer Acht zu lassen, hier sollen nicht fertige Lösungen geboten werden, sondern mit der Methodenkompetenz geeignete Verfahren und Instrumente angewandt werden. Dafür benötigt Leitung eine angemessene Selbstkompetenz, darin muss sich souveränes Verhalten zeigen im Bewusstsein der Führungsrolle. Es ist dafür außerdem notwendig, Distanz zu schaffen, einerseits für das Reduzieren der Fachaufgaben und andererseits das Fokussieren im Bereich der Managementaufgaben in der Organisation. Weiterhin müssen ressourcen- und lösungsorientierte Teamentwicklungsprozesse vorgebracht werden aus der Selbstkompetenz heraus, um im Team Sozialisierung und Vertrauen zu ermöglichen.

Keine Führungskraft kann in dieser komplexen Welt alles wissen. Deswegen sollte auch niemand Komplexe oder Angst haben, nicht alles Wissen jederzeit abrufbar zu haben. Weil gute Führungskräfte nicht alles selbst machen oder wissen können, sprechen Sie Anerkennung aus, wenn ihre Mitarbeiter besondere Erfolge erzielen, über besondere Fähigkeiten und Kenntnisse verfügen, regen Sie zu Verbesserungsvorschlägen und Ideen an und arbeiten Sie im Team. (B. Jaenicke, 2001 S.18; in H.U.Thiehl)

In Prozessen der Entwicklung bedeutet Fordern eine ständige Verbesserung der Arbeit, eine aktive Mitgestaltung und Lernbereitschaft, dadurch werden Veränderungsprozesse ausgelöst, die Spannungen im Team hervorrufen. Bisherige Erfahrungen werden durch Neues in Frage gestellt, es entstehen Ängste und Unsicherheit, die Widerstände unvermeidlich machen. Leitung muss es gelingen mit vorausschauendem abstraktem Denken Teamprozesse und deren Dynamiken zu antizipieren, um aus reflexiven Prozessen heraus Konfliktbewältigung zu initiieren. Damit hat Leitung die Möglichkeit, geeignete Interventionsformen für das Team und sich selbst zu erarbeiten. Als Beispiel wäre Supervision oder Coaching zu nennen, die Phasen der Veränderung innerhalb einer Organisation erhalten durch diese Formen der Intervention dann Stabilität.

3. Konfliktmanagement

3.1 Was bedeutet ein Konflikt

Konflikte treten überall dort auf, wo Menschen miteinander in Beziehung treten. Ein Konflikt liegt vor, wenn mindestens zwei Elemente untereinander gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar sind. (E. Möller/J.Ch. Möller, 2007 S.16)

Konflikte lösen Spannungen aus, dies bedeutet zugleich, dass Einfluss genommen wird auf die Ausübung der Arbeit und das Arbeitsklima. Emotionen prägen den Konflikt und werden bestimmt durch unterschiedliche Reaktionen, wie z.B. Angst und Resignation. Die Folge können psychische und physische Störungen sein, die oft zum „Burnout“ führen.

Das Postulat, dass Störungen und leidenschaftliche Gefühle Vorrang haben, bedeutet, dass wir die Wirklichkeit des Menschen anerkennen, und diese erhält die Tatsache, dass unsere lebendigen gefühlsbewegten Körper und Seelen, Träger unserer Gedanken und Handlungen sind. Wenn diese Träger wanken, sind unsere Handlungen und Gedanken so unsicher wie ihre Grundlage. (R. Cohn in Schulz von Thun, 2009 S. 132)

Zur Konfliktbearbeitung ist es wichtig, Ursachen ganzheitlich zu analysieren. Das Problem, welches den Konflikt auslöst, muss benannt werden. Um konstruktiv in Prozesse der Strategieentwicklungen zu gehen, bedarf es das Erarbeiten gemeinsamer Lösungen im Team. Dafür benötigt das Team sehr präzise Darstellungen und Aussagen der Themen, die den Prozessverlauf bestimmen, um Aufgaben und Ziele zu benennen und zu erreichen. Es muss für die Teammitglieder möglich sein, einen Bezug herzustellen zu den relevanten Themen, damit einzelne Arbeitsfelder in den Prozessen forciert werden durch Motivation und Engagiertheit.

Konflikte zwischen Menschen und Rahmenbedingungen, Strukturen oder Vorschriften einfach ausmerzen zu wollen, greift zu kurz, denn sie zeigen Hinweise und Wege zu Veränderungen, Entwicklungen und neuen Lösungen. (A. Krenz, 2007 S.371)

Die Spannungsfelder eines Konflikts können durchaus positiv betrachtet werden, da die lösungs- und zielorientierten Bestrebungen in der Folge prospektive Veränderung und Entwicklung mit sich bringen. In komplexer Erarbeitung des

Konfliktes ist eine personale Kompetenzerweiterung jedes einzelnen Teammitglieds möglich aus reflexiven Prozessen heraus, als Beispiel in der Problem- und Konfliktfähigkeit, in der Perspektivübernahme oder in der Dialogfähigkeit. Wenn also die Bewältigung eines Konfliktes als Chance auch auf der Führungsebene erkannt wird, können mit entstandenen Personal- und Wirtschaftsressourcen, auf Grund erworbener Erfahrungen und Kompetenzen der Mitarbeiter, neue Perspektiven und innovative Veränderungen in die gesamte Organisation einfließen.

Von Bedeutung ist dabei, dass Teams in Konfliktsituationen an Grenzen stoßen, da einerseits das Wissen eines Teams bezüglich der Themen und Bedürfnisse nicht unerschöpflich ist und andererseits die Themen, Bedürfnisse und das Wissen des Einzelnen dem gegenüber stehen. An dieser Stelle müssen Stärken und Schwächen Berücksichtigung in einem Team finden, auch in Anbetracht emotionaler Aspekte, dann kann eine Balance hergestellt werden in der Wechselwirkung von Themen und Bedürfnissen zu bisherigen Erfahrungen. Die Belastbarkeit des Teams kann in kritischen Situationen kompensiert werden durch Vielfalt und Dynamik eines Teams, aber auch indem das Team Raum bekommt, Themen in Diskussionen zu vertiefen.

Konflikt – Bezieht sich auf innere psychische Zustände, auf individuelle Handlungsorientierungen und Verhaltens- oder Zielunterschiede, die zwischen Individuen oder Gruppen bestehen. (A. Krenz, 2007 S.368)

Aus der Konfliktbearbeitung zu lernen, muss für das Team bedeuten, Möglichkeiten zu erhalten, um Potentiale und Ressourcen zu nutzen, die das Problemlösen mit ergebnis- und zielorientiertem Arbeiten stützen und den Prozess des Lernens im Team wahren, wobei auch die Chancen des Wissenserwerbs des Einzelnen erhalten bleiben. Grundlegend muss die Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle, mit der eigenen Persönlichkeit in Betracht gezogen werden, sie prägt das Arbeitsverhalten und die eigene Motivation, um in Teamarbeit und deren Entwicklungsprozesse und damit in Problemlösungsprozesse zu gehen.

3.2 Bedeutung des Problemlösens

Durch das Problemlösen entwickelt sich ein Verständnis zwischen dem ich und der Welt. Damit Problemlösefertigkeiten sich entwickeln können, müssen gleichzeitig Persönlichkeitseigenschaften aktiviert werden, die benötigt werden in kritischen Situationen. Kompetenzen des Problemlösens geben intrinsische Belohnung, Einsicht und Klarheit, entwickeln Haltungen des Selbstvertrauens vor/für neue/n Situationen und sind bedeutungsvoll für Unabhängigkeit und Autonomie.

Es geht um aktives Lernen in komplexen realistischen Problemlagen, wobei nicht nur die Lösung betrachtet werden darf oder der auslösende Reiz, sondern anzuschauen sind ebenso die zu verarbeitenden Informationen und das Tun auf dem Weg zur Lösung. Das Entwickeln und Verbessern von Strategien bewirkt eine aktive Auseinandersetzung mit dem Problem. Ist die Wirkung strukturierend, können Erfahrungen generieren und ermöglichen so die Entwicklung individueller Handlungskompetenzen, die benötigt werden, um neugierig auf die Welt zuzugehen, die Umwelt wahrzunehmen und mit Bestrebungen nach Unabhängigkeit auf diese Umwelt zu reagieren. Kompetenzen wie Konzentration, Ausdauer, Aufgaben- und Zielorientierung heben die kognitive Sachebene des Problemlösens hervor. Die Komplexität des Problemlösens beinhaltet aber auch soziale Kompetenzen, damit die Beziehungsebene. Dabei sind zum einen wichtige Aspekte der Umgang des Miteinanders, z.B. mit Beziehungen, Wertschätzung, Dialogfähigkeit, zum anderen soziales emotionales Lernen, hier mit Gefühlen, Erfahrungen, Belastungen, um Auseinandersetzungen in Alltagssituationen zu bewältigen. Eine ganzheitliche Betrachtung dieser Komponenten bestimmt erfolgreiches Lernen und Wissenszuwachs in Prozessen des Problemlösens.

Bildung ist für Mitglieder von Wissens- und Leistungsgesellschaften eine wertvolle Ressource, da Fähigkeiten und Wissensbestände immer systematischer als universales Instrument zur Problemlösung genutzt werden. (vgl. Weigel in W. Schmidbauer, 1998)

Es muss gesehen werden, dass der Wirkungsgrad der Kindertagesstätten in einem besonderen Spannungsfeld liegt, zwischen der Ökonomisierung der Sozialorganisation und der wettbewerbsorientierten Situation am Markt.

Grenzen und Belastbarkeit für Konfliktsituationen im Team zeigen sich in der Relevanz der Themen und Bedürfnisse zwischen dem Einzelnen und dem gesamten Team. Um in den Prozessen Ressourcen und Kompetenzen des Teams effektiv auszunutzen, müssen Problem- und Krisensituationen als Herausforderungen angesehen werden. Dazu benötigt das Team, wie schon genannt, sehr präzise Aussagen zu den Themen, nur so ist mit sinnvollen Arbeitsinhalten zukunftsorientierte Qualitätsentwicklung möglich. Dabei geht es insbesondere grundlegend um das Führen des Teams und muss bedeuten, eine Sensibilisierung für gemeinsame Ziele, Normen und Aufgaben, unter Berücksichtigung der Dynamik wandelnder Umwelteinflüsse im Bereich sozialer Organisationen, um Nachhaltigkeit zu schaffen im Leistungsgefüge der Organisation. Der Führungskraft kommt die Aufgabe zu, für das Team Rahmenbedingungen und Strategien zu entwickeln, mit geeigneten Zielvereinbarungen wird eine lebensbejahende Grundstimmung im Team erzielt und die Arbeitsfähigkeit im Miteinander kann gefördert werden. Eine hohe Identifikation der Teammitglieder mit der Organisation ermöglicht die Potenzierung notwendiger Leistungen für die problemlösungsorientierte Umsetzung von Zielen, Werten und Arbeitsinhalten der Organisation.

Andererseits sind psychische und praktische Kenntnisse und Fähigkeiten des Einzelnen und der Gruppe nicht beliebig groß und auch nicht beliebig vermehrbar. Sie begrenzen daher die Zahl und die Qualität der denkbaren Alternativen für eine Problemlösung. Entsprechendes gilt auch für das Wechselspiel zwischen dem ICH und dem WIR. Mit dem eigenen Potential an Fähigkeiten ist das einzelne Mitglied eine wichtige Quelle für das Lernen der Gruppe und zugleich auch eine Grenze dafür. (B. Langmaack/M. Braune – Krickau, 2010 S.79)

Der soziale Aspekt erfährt in Sozialorganisationen, wie Kindertagesstätten, eine besondere Aufmerksamkeit, weil es Menschen sind, die als entscheidend die Leistung erbringen und sich zudem an Dienstleistungsempfängern orientieren müssen im Interesse der Teilhabe und Verwirklichung dieser Menschen in einem Gemeinschaftswesen.

Supervision und Coaching können in einer lernenden Organisation als unterstützende Instrumente genutzt werden, dabei ist nicht nur die Begleitung von Veränderungsprozessen bedeutungsvoll, vielmehr können diese beiden Instrumente als Weiterentwicklung zur Lösung persönlicher Probleme, als auch zur

strukturellen und inhaltlichen Weiterentwicklung der gesamten Organisation angesehen werden.

3.3 Supervision und Coaching - Strategien zur Konfliktlösung

Öffentliches und politisches Interesse forciert zum einen die pädagogische Qualität in Kindertagesstätten, erläutert aber auch die heutigen Anforderungen an die Rollen der Erzieher in den Kindertagesstätten. Hier kann betrachtet werden, dass es in den Veränderungsprozessen nicht nur um das Tätig sein in der Praxis geht, vielmehr muss ein Bezug hergestellt werden zur Wissenschaft. Unsere Wissens- und Leistungsgesellschaft verdeutlicht dem sozialen Berufsfeld, dass sich die zu erwerbende Menge an Wissen stetig erhöht, die allein von einer Person kaum noch zu bewältigen ist. Die Ökonomisierung der sozialen Bereiche und die damit verbundene Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit erzeugen nicht nur Druck auf Führungskräfte, Teamarbeit und jedes einzelne Teammitglied, sondern die Dynamik der Veränderungsprozesse ist einer enormen Beschleunigung ausgesetzt. Es gilt für Organisationen mit dem Instrument der Supervision, die Mitarbeiter auf diese neuen beruflichen Situationen vorzubereiten, ohne berufliche Arbeit und Leistung der Organisation zu negieren oder zu entkräften. Dafür müssen Lebenserfahrungen und das Aneignen von Wissen in der Supervision so aufbereitet und begleitet werden, dass Lernen, Wissenszuwachs und Kompetenzerwerb im Team möglich sind.

Supervision – Beratungsform, die persönliche Ressourcen erschließt und sich zu einer komplexen Betrachtungsweise menschlicher Interaktion im Berufsfeld entwickelt hat – zunehmend auch in der Wirtschaft. Supervision wirkt insbesondere auf die persönliche Motivation und Arbeitszufriedenheit, als Stress- und Burnout-Prophylaxe, auf Fehlzeiten und die Problemlösekompetenz der Einzelnen. (A. Krenz, 2007 S. 435/439)

Ein wichtiger Aspekt der Supervision stellt die Unvoreingenommenheit dar, also ist es sinnvoll eine externe Betrachtungsweise in die Organisation zu bringen, für die Analyse systemischer Verläufe und Entwicklungen des Teams. Um eine Wirkung in den möglichen Spannungsfeldern des Teams zu erzielen, muss die

externe Fachkraft, der Supervisor, das Konfliktgeschehen bestimmen. Dabei muss der Supervisor äußerst abstrakt betrachten, welche Verläufe entstehen im Team durch Entscheidungen oder Verhalten und welche Ergebnisse können erzielt werden. Zudem muss der Supervisor eine emotionale Entlastung im Team schaffen. Hier liegt eine besondere Verantwortung in der Moderation des Supervisors, die emotionale Entlastung ist Grundvoraussetzung für Vertrauen und offenen Umgang, um das Team mit dem Problem zu konfrontieren und mögliche Abwehrstrukturen aufzudecken. Es sind bewusste und unbewusste Prozesse gleichermaßen die das Handeln und Verhalten in Teams bestimmen, der Supervisor muss eine beratende Funktion in den Prozessen der Konfliktlösung einnehmen und nutzt die Supervision, die reflexiven Prozesse der beruflichen Arbeit zu begleiten. Bevor System- und Strukturhilfen erarbeitet werden, müssen gemeinsam mit dem Team prospektive Ziele ganzheitlich dargestellt werden.

Supervision bedeutet wörtlich ein „Darüber-Sehen“, ein „Von-oben-Schauen“ und beschreibt damit die Helikopterposition des Supervisors. Er hat einen besseren Überblick, als die Mitglieder des Systems Einrichtung, die sich selbst kaum noch unvoreingenommen betrachten kann. Denn jeder Einzelne genauso wie Paare oder Teams verfügen über einen so genannten „Blinden“ Fleck – sie sind blind gegenüber bestimmten Eigenarten und Verhaltensweisen bei sich selbst, von denen alle Außenstehenden Kenntnis haben. Damit dieser unsichtbare Bereich erhellt werden kann, bedarf es eines unvoreingenommenen „Leihauges“ von außen durch eine hilfreiche und kompetente Supervision. (A. Krenz, 2007 S. 435)

Eine besondere Möglichkeit der Supervision liegt nun darin, das Handeln in Arbeitsprozessen auf zwei Ebenen zu beeinflussen, sowohl auf der individuellen, als auch auf der gemeinsamen fachlichen Ebene. Beide Ebenen geben in den Teams Raum für Handlungsfelder, in denen auch Interventionen erfolgen müssen, um eine erfolgreiche Teamentwicklung zu gestalten und damit Qualität zu sichern innerhalb der Organisation. Im Fokus der individuellen Ebene steht die Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle, nur über das Bewusstsein der eigenen beruflichen Identität, des biografischen Lernens, können innere Abwehrstrukturen aufgebrochen werden und die berufliche Rolle kann neu gestaltet werden. In der Supervision müssen nun Kompetenzen verbessert werden,

beispielsweise Kompetenzen, die in der Wahrnehmungsfähigkeit liegen, also insbesondere Fähigkeiten der Differenzierung der Wahrnehmung. Begleitende Reflexionen von Erfahrungen in der beruflichen Arbeit lassen Arbeitsweisen optimieren durch die Differenzierung der Wahrnehmung, weil mit der Perspektivübernahme die Sichtweise des anderen Teammitglieds möglich wird, erst dann können diese Arbeitsweisen genutzt werden, um realistische Ergebnisse zu erzielen und diese auch zu verstehen.

Die individuelle, auf die aktuelle Situation zugeschnittene Lösung professioneller Probleme im Bereich der Sozialberufe ergibt sich in Reflexionsräumen, die vom unmittelbaren Handlungsdruck entlastet sind und erlauben, äußere und innere emotionale Realität aufeinander abzustimmen. (W. Schmidbauer, 1999 S. 300)

Um konstruktiv auf Strukturen Einfluss zu nehmen, müssen Ziele erarbeitet werden, die eine Lernorientierung optimieren und dann nachhaltig in der Professionalisierung wirken.

Supervision als ein Instrument zur Professionalisierung in Kindertagesstätten bedeuten:

- gemeinsam mit Kollegen/innen pädagogisches Handeln reflektieren
- die Rollenvielfalt des Erzieherberufs aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und die Rollenflexibilität zu erhöhen
- Handlungsalternativen für konkrete Herausforderungen aus dem Alltag der Kindergartenarbeit zu entwickeln (Fallsupervision)
- berufsbedingten Stress zu verarbeiten und einem Burnout vorzubeugen
- die Zusammenarbeit zwischen dem Träger der Einrichtung und dem/n pädagogischen Mitarbeiter/innen zu optimieren (A. Schreyögg, 2004 S.66)

Nachhaltigkeit der Professionalisierung schafft Gestaltungsspielräume für jeden Einzelnen, gibt ihm die Möglichkeit der Entfaltung der Kreativität, des voneinander Lernens und fördert somit im Team ein Gefühl der Verantwortung, ein Bewusstsein für die Mitgestaltung der Organisation und der Teamarbeit. Es gibt nicht das Team, also ist kein verallgemeinern von Supervisionskonzepten möglich, vielmehr spiegelt sich die Wirksamkeit der Teamarbeit mit Heterogenität und Einzigartigkeit in der Supervision wieder, denn genau diese Elemente Einzigartigkeit und Vielfalt prägen Supervision. Ganz explizit auf das Team ausge-

richtet, werden in der Supervision Strategien entwickelt, die Entwicklungsprozesse im Team unterstützen. Realistisch ausgearbeitete Ziele, auch für das alltägliche Handeln, bringen eine berufliche Zufriedenheit, weil dem Maß der zu erfüllenden Aufgaben Rechnung getragen werden kann und somit sich die Identifikation mit der Organisation erhöht.

Supervision ist die psychosoziale Beratung um – vorwiegend in helfenden Berufen tätigen Personen, die die Klärung ihrer beruflichen Identität im Kontext von Klienten, Kollegen, Institution, Familie und Gesellschaft, sowie die Bewahrung und Steigerung ihrer beruflichen Handlungskompetenz anstreben. (J. Fengler, 1992 in H.U. Thiel, 1998 S. 15)

Dynamik und Komplexität der Umwelt erfordert ein schnelles Handeln innerhalb der Organisation. Sehr hohe Erwartungen werden damit schon in die Rolle der Führungskraft impliziert. Leitung muss eine Verbindung herstellen zwischen unterschiedlichen Lebensräumen der Kunden, konkurrierenden Einrichtungen und der Gestaltung der „eigenen“ Einrichtung. Dem gegenüber steht die individuelle Entwicklung und Erweiterung von Kompetenzen einer Führungskraft. Supervision unterstützt das Team bei der Entfaltung seiner Leistung, in diesem Verlauf muss Leitung wissen, welche Prozesse im Team stattfinden und welche Aufgaben bearbeitet werden, um mit geeigneten Maßnahmen zu intervenieren. Der besondere Aspekt der erhöhten Leistungsanforderung und Verantwortung erfordert eine besondere Begleitung der Führungskraft. Das Instrument des Coachings ist eine Beratungsform, die Führungskräfte temporär dahingehend unterstützen, dass individuelle Persönlichkeitsgestaltung zu mehr Leistungsfähigkeit, Effektivität und Erfolg führen.

Der Unterschied zwischen Supervision und Coaching besteht darin, dass in der Supervision Spannungsfelder auf der organisationalen und kollegialen Ebene betrachtet werden, um dann durch die Prozesse in der Supervision Impulse zu geben, für strukturelle Entwicklung und Veränderung, die ein Gewinn darstellen auf beiden Ebenen. Wohingegen das Coaching Führungskräfte unterstützt in ihrer Person, also in der Gestaltung der Rolle als Führungskraft und in ihrer Ausübung der Funktion im Management. Insbesondere ist die Begleitung auch dem Wandel der Rolle und Kultur einer Führungskraft geschuldet.

Unter Coaching wird in der Regel ein interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen

kann, verstanden. Die Beratung ist zeitlich begrenzt, findet in der Regel auf freiwilliger und gegenseitig akzeptierender Basis statt. Im Wesentlichen sind zwei Verwendungen des Begriffs „Coaching“ zu unterscheiden – nämlich Coaching als Beratung von Führungskräften bzw. Managern durch zumeist organisationsexterne Professionelle einerseits und Coaching als besonderer Führungsstil von Führungskräften bzw. des Managements gegenüber ihren Mitarbeitern andererseits. (Ch. Schiersmann/H.U. Thiel, 2011 S. 390)

Mit der Beratung zur Rollen- und Positionsbestimmung der Leitung wird explizit die Professionalisierung in verschiedenen Arbeitsfeldern weiterentwickelt. Die fachliche Unterstützung beinhaltet eine enorme Komplexität, weil eine Verbindung hergestellt werden muss von strukturellen Veränderung der Organisation, beruflichen Alltagssituationen, Mitarbeiterführung und eigener beruflichen Entwicklung.

Damit Leitungspersonen ihre besondere Gestaltungsrolle und Entwicklungsfunktion wahrnehmen, bedarf es zunächst der Erweiterung individuelle Kompetenzen. Über die Persönlichkeitsentwicklung hinaus hängt die institutionelle Aufgabenerfüllung wesentlich von der Mitarbeit des Teams ab. Die Leitung „braucht“ das Team und muss sich bewusst machen, daß diese Zusammenarbeit in einer organisationale Struktur und Dynamik eingebunden ist. Erst durch die theoretische Zusammenschau und praktische Berücksichtigung der sich wechselseitig beeinflussenden Ebenen von Personen, Gruppen und Organisationen ist die Komplexität der Leitungsaufgaben zu bewältigen. (H.U. Thiel, 1998 S. 7)

Mit Hilfe des Coachings kann die Führungskraft auch ein Bewusstsein entwickeln für den Umgang mit Macht. Dieses Bewusstsein beinhaltet nicht nur die Weiterentwicklung berufsbezogen auf die eigene Rolle der Führungskraft, sondern die Weiterentwicklung bezieht sich auch auf die Organisation und deren Mitarbeiter. Die Bedeutung und zugleich die Herausforderung liegen darin, dass hier Mitarbeiter mit unterschiedlicher Professionalisierung und unterschiedlichen Wissensfundamenten aufeinandertreffen. Leitung muss unterschiedliche Professionen und unterschiedliches Wissen in systemische Handlungsmuster der Organisation einbinden. Lern- und Beratungsformen, wie Supervision, stützen die beruflichen Alltagssituationen durch gemeinsames aktives Lernen im Team.

Aufgrund der sich ständig und immer schneller wandelnden Umweltbedingungen und der komplexen, wissensintensiveren und damit störanfälligen Arbeitsprozesse ist die Organisationsentwicklung als wiederholte Erneuerung von Organisationsdimensionen prinzipiell zur Daueraufgabe des Managements geworden. Für die betroffenen Entscheidungsträger auf allen Hierarchieebenen bedeutet der Wandel vor allem Selbstveränderung und eine andere kommunikative Qualität im Verhältnis der verantwortlichen Entscheidungsträger untereinander, aber auch in ihrer Beziehung zu den Beschäftigten. (Ch. Schiersmann/H.U. Thiel, 2011 S.389)

Dabei darf Leitung die Ressourcen der Teammitglieder nicht nur darstellen, vielmehr muss der Führungskraft es gelingen, diese Ressourcen in den verschiedenen Handlungsfeldern in eine Relevanz bringen und muss sich zudem selbst als aktiv beteiligte Person sehen. Mit der aktiven Beteiligung der Führungskraft werden Verläufe der Organisationsentwicklung beeinflusst. Zum einen sind es konkretisierte Themen und zum anderen strategische Veränderungen, die einen Wandel in den Strukturen und Einstellungen der Organisation hervorrufen und damit auch die Personalentwicklung bestimmen. Wenn nun sich Aufgaben und Ziele verändern innerhalb der Organisation, muss hinsichtlich einer Weiterentwicklung der Organisation, über die Anpassung verschiedener Rahmenbedingungen nachgedacht werden, als Beispiel können genannt werden Regeln, Normen und auch eine Konzeptionsentwicklung der Einrichtung. Hier bedarf es einer Sensibilisierung der Führungskraft durch das Coaching für die besondere Situation, um in hoher Qualität der Konflikt- und Leistungsfähigkeit diese Anforderungen in lösungs- und ergebnisorientierten Prozessen gemeinsam mit dem Team zu bewältigen.

Da Führungskräfte für den Prozess einer Organisationsentwicklung eine besondere Verantwortung tragen, ist häufig eine begleitende Beratung – z.B. durch ein Coaching zur Reflexion ihres Führungsverhaltens sinnvoll. Coaching als person- und institutionsbezogene Leitungsberatung stellt somit eine spezifische Strategie der Organisationsentwicklung dar. (Ch. Schiersmann/H.U. Thiel, 2011 S. 389)

Teil B

4. Organisationsentwicklung

4.1 Was beinhaltet Organisationsentwicklung

Die gesellschaftlichen Veränderungen üben enormen Druck auf Organisationsprozesse aus, zum einen ist es die Dynamik der Auswirkungen dieser gesellschaftlichen Veränderungen, beispielsweise die Ökonomisierung des sozialen Bereiches oder der Fachkräftemangel, die die Märkte beschleunigt und zum anderen entsteht dadurch ein verschärfter Wettbewerb. Ganz klar geht es in dieser Situation ausschließlich darum, die aktive Mitgestaltung und Positionierung am Markt für die Organisationen zu bestimmen und die existentielle Sicherung der Arbeitsplätze. Neben den ökonomischen Faktoren sind es bildungspolitische Entscheidungen, die auf das Wirken und Handeln der sozialen Organisationen Einfluss nehmen, zu nennen sind hier als Beispiel die Bildungskonzeptionen der Länder oder gesetzlich geregelte Leistungsvereinbarungen mit den öffentlichen Trägern.

Aktuelle Umweltbedingungen führen zu modifizierten Strukturen, Kulturen und veränderten Abläufen in Organisationen. (Ch. Schiersmann/ H. U. Thiel, 2011 S. 51)

Organisationsentwicklung ist ein Prozess des gemeinsamen Lernens, dabei geht es nicht einfach um das Gestalten von Veränderungsprozessen, vielmehr sollen diese Prozesse an Nachhaltigkeit gewinnen. In die Gestaltung der Veränderungsprozesse werden die betroffenen Mitarbeiter als Beteiligte eingebunden, damit soll die Flexibilitäts- und Innovationsbereitschaft in den Prozessen erhöht werden. Werte wie Selbstorganisation und Mitbestimmung werden in der Organisationsentwicklung stärker betont und heben die Kultur in sozialen Organisationen hervor. Diese „lernfördernde Organisationskultur“ (vgl. Schiersmann/Thiel, 2011 S.42) stellt, neben der Beteiligung der Mitarbeiter, eine grundlegende Voraussetzung dar, für ergebnisorientierte Organisationsentwicklungsprozesse.

Organisationsentwicklung ist, wenn es sich um einen gezielten und geplanten Veränderungs- und Innovationsprozess in einer Organisation über einen längeren Zeitraum und unter Beteiligung der Betroffenen handelt. (Ch. Schiersmann/H. U. Thiel, 2011 S.54)

Die Mitbestimmung ist im Prozess der Organisationsentwicklung eine besondere Herausforderung, es impliziert für die Beteiligten, Entscheidungen zu treffen und dies heißt wiederum, ein erhöhtes Maß an Verantwortung in den Lernprozessen des sozialen Umfeldes zu zeigen. Mitbestimmung bedeutet zudem, dass es veränderte Erwartungen an das Verhalten und die Rollen der Beteiligten geben wird. Regeln und Normen geben den Veränderungen in der Organisation eine Grundausrichtung, die es den Beteiligten ermöglicht eine höhere Identität und Orientierung wahrzunehmen. Die Kultur und Identität prägen das Erscheinungsbild einer Organisation mit Einstellungen und Werten, also wie wird kommuniziert, wie werden Konflikte ausgetragen oder wie wird auf Umwelteinflüsse reagiert. Es entsteht in der Organisationsentwicklung ein stärker werdender Bezug zur Teamarbeit, dadurch ergibt sich die Möglichkeit, bestehendes Wissen und Ressourcen für relevante Veränderungen auszunutzen. In den Entwicklungsverläufen des Teams müssen bewusst Lernerfahrungen aufgearbeitet werden, damit sich „der Wandel der Organisationsentwicklung kontinuierlich und grundlegend vollziehen“ kann (Ch.Schiersmann/H.U. Thiel, 2011 S.53), unter der Berücksichtigung individueller Wünsche und Ängste.

Für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung ist dann sehr stark die Veränderungsbereitschaft und Einstellung der Führungskraft von Bedeutung. Sie „trägt besondere Verantwortung für den Planungs- und Steuerungsprozess in der Organisation, mit der Fähigkeit der Wahrnehmung für Situationen in den betroffenen Handlungsfeldern“ (vgl. Ch. Schiersmann/H. U. Thiel, 2011 S. 388 f.). Dazu muss die Führungskraft in Managementbereichen der Personalentwicklung oder der Konfliktbearbeitung tätig werden und Weiterentwicklungsprozesse führen, fordern und fördern, also neben der Organisation müssen sich auch die Menschen dieser Organisation entwickeln. Zudem sind es die Kenntnisse der Führungskraft über die sieben Elemente der Organisation, zu nennen sind hier Strukturen, Strategien, Sachmittel, Funktionen, Menschen, Prozesse und Identität, um prospektiv Entwicklungsprozesse in der Organisation überhaupt initiieren zu können. Durch die genaue Wahrnehmung der Situation, hat die Füh-

rungskraft in dieser Komplexität der vielfältigen Anlässe die Möglichkeit, ein Element als Ausgangspunkt zu wählen. Hierbei ist eine ganzheitliche Betrachtungsweise der sieben Elemente notwendig und es muss der Führungskraft gelingen, konkrete Themen soweit zu präzisieren, dass stabile Rahmenbedingungen und eine positive Grundstimmung für die Prozessverläufe entstehen. Ein weiterer Aspekt der Verantwortung liegt darin, dass mit Zwischenreflexionen Veränderungsprozesse gegeben falls korrigiert werden oder unterstützende Instrumente, wie Supervision und Coaching, Kernprozesse der Organisationsentwicklung begleiten.

Das Ziel von Organisationsentwicklung sehen wir in der Stärkung der Selbstorganisationsfähigkeit der Organisation, die dazu beiträgt, das Problemlösepotential der Mitarbeiter und die Innovationsfähigkeit der Organisation zu erhöhen. Dabei gehen wir davon aus, dass die Weiterentwicklung von Organisationen einen permanenten Prozess darstellt. Und „die Aufgabe im vorgesehenen Zeitraum zumindest zu einem vorläufigen Abschluss zu bringen ist – eine endgültige Lösung wird es in vielen Fällen nicht geben“ (Ch. Schiersmann/H.U. Thiel, 2011 S. 19 ff.).

Als ein äußerst differenzierter und permanenter Prozess der Weiterentwicklung der Organisation kann die Konzeptionsentwicklung angesehen werden. Die Bearbeitung und Berücksichtigung der sieben Elemente der Organisationsentwicklung finden sich hier wieder. Außerdem erfordert der Einfluss von Umweltbedingungen auf soziale Organisationen ein flexibles Vorgehen in der Überarbeitung der Konzeptionsentwicklung, um in der Position am Markt bestehen zu können.

4.2 Konzeptionsentwicklung in der Kita

Als Ausgangspunkt für die Gestaltung und Entwicklung einer Konzeption gilt der gesetzliche Auftrag zur Arbeit in Kindertagesstätten. Im Achten Buch des Sozialgesetzbuches (SGB VIII) mit den Paragraphen § 22 Grundsätze der Förderung und § 22a Förderung in Tageseinrichtungen, als spezielle Förderung, wird eine bundesrechtliche Regelung formuliert.

Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe sollen die Qualität der Förderung in ihren Einrichtungen durch geeignete Maßnahmen sicherstellen und weiterentwickeln. Dazu gehören die Entwicklung und der Einsatz einer pädagogischen Konzeption als Grundlage für die Erfüllung des Förderauftrags sowie der Einsatz von Instrumenten und Verfahren zur Evaluation der Arbeit in den Einrichtungen. (Prof. U. Stascheit, § 22a Absatz 1 SGB VIII, 2010 S.1223)

Damit wird grundsätzlich ein Rahmen vorgegeben für die Sicherstellung der pädagogischen Arbeit mit Angeboten zur frühkindlichen Bildung, Erziehung und Betreuung, aber mit dem Paragraphen § 26 Landesrechtsvorbehalt - wird eine konkretere Regelung der Aufgaben und Leistungen im Bereich der Kindertageseinrichtungen an das Landesrecht verwiesen.

Die Herausforderung für eine Konzeptionsentwicklung besteht darin, dass mit einer Konzeption auf gesellschaftliche Veränderungen reagiert werden muss. Veränderungen, die Auswirkungen zeigen in Familien- und Arbeitsstrukturen. Innerhalb der Kindertagesstätten bedeutet es, die Entwicklung einer Dienstleistungsgesellschaft wird immer spürbarer. Damit verbunden, immer stärker werdende Anforderungen an Träger, Leitung, Team, Mitarbeiter, d.h. Kundenorientierung rückt in den Fokus, dabei geht es um bedarfsgerechte Angebotsformen, die die Möglichkeit einer Vereinbarkeit von Familie und Beruf den Eltern gewährleisten. Den stärker werdenden Anforderungen geht voraus, dass die gesellschaftlichen Veränderungen auch Auswirkungen zeigen auf das Rollenverständnis des Berufsbildes des Erziehers und damit neue Akzente setzen in der beruflichen Weiterentwicklung. Eine besondere Akzentuierung wird den Mitarbeitern in sozialen Einrichtungen impliziert, wenn es um die Bewusstseinsentwicklung der gesellschaftlichen Verantwortung geht. Des Weiteren richtet sich das Team danach aus, Innovation und Kreativität in den verschiedenen Arbeitsfeldern anzustreben. Die Aufmerksamkeit der Erfolgssicherung liegt auf der personalen und kollegialen Ebene des Teams, dies bedeutet eine kritische Analyse systemischer Verläufe und die Betrachtung der Fähigkeiten, die jedes einzelne Teammitglied in den Prozess der Konzeptionsentwicklung mitbringt. In dieser Auseinandersetzung mit Qualität muss Konzeptionsentwicklung ein wichtiger Impulsgeber und Ausgangspunkt sein für qualitätsvolles Arbeiten. Schlummer/Schlummer (2003) sagen, dass Konzeptionsentwicklung als eigenständiger Prozess erkannt und bearbeitet werden muss. Es sollte nicht „ver-

mengt“ werden mit Qualitätsentwicklung, aber mit diesem Prozess kann ein wesentlicher Beitrag zur Qualitätssicherung geleistet werden.

Mit einer Konzeptionsentwicklung kann eine Einrichtung an der individuellen Positionierung, Profilierung und Neuorientierung arbeiten. Neuorientierung soll heißen, die Vielfalt von pädagogischen Inhalten darstellen oder das Überarbeiten von pädagogischen Ansätzen, also eine inhaltliche Auseinandersetzung und Weiterentwicklung in Anbetracht der Bildungskonzeptionen der einzelnen Bundesländer. Ein weiterer Aspekt ist, die Neuorientierung auf Kundenorientierung beziehen. Dies bedeutet, das Auseinandersetzen mit den Bedürfnissen der Familie und deren verschiedene Lebensräume erkennen, um mit geeigneten Mitteln und Methoden bestehende pädagogische Handlungskonzepte weiterzuentwickeln. Für die Kindertagesstätte kann es dann bedeutet, die Leistungsfähigkeiten neu auszurichten und damit Chancengerechtigkeit für die Kunden zu implementieren. Die Entwicklung der Konzeption löst eine Steigerung der Leistungsfähigkeit aus und bestimmt erheblich das individuelle Profil einer Kindertagesstätte. Weitaus vielfältiger kann diese Entwicklung betrachtet werden, denn entscheidend ist ebenso die Imageverbesserung der Einrichtung, weil sich damit die Positionierung am Markt behauptet und die Wettbewerbsfähigkeit steigert. Ein weiteres Indiz für Vielfalt ist, dass die pädagogische Arbeit eine Professionalisierung erhält und sich in der Qualitätssicherung bzw. Qualitätssteigerung auswirkt. Eine sehr bedeutungsvolle Voraussetzung für eine gemeinsame Arbeitsgrundlage liegt darin, einen „Ist-Zustand“ herzustellen, es werden Stärken und Schwächen mit einer Situationsanalyse in verschiedenen Wesenselementen der Organisation betrachtet, Element wie Strategien, Strukturen, Team, Prozesse, Kultur und Identität. Bei der Erarbeitung der Wesenselemente muss gleichzeitig prospektiv auf Chancen und Risiken der Handlungsfelder geschaut werden, weil nur so im Team Strategien und Ziele entwickelt werden können. Auch für den Prozess der Konzeptionsentwicklung stellt die Reflexion einen wichtigen Aspekt dar, dabei unterstützt die Reflexion die systemischen Verläufe mit realistischen Zielformulierungen und erleichtert mögliche Korrekturen.

Konzeption erfasst Realitäten – das, was ist/sein wird, und nicht was sein soll(te) oder muss/müsste. (A. Krenz, 1996 S. 14)

Die Führungskraft muss im Prozess der Konzeptionsentwicklung einen Zusammenhang herstellen zwischen Entwicklungs- und Lernprozessen, das be-

deutet eine Balance im Führen, Fördern und Fordern. Führen heißt, mit Strukturen eine strategische Grundausrichtung schaffen, um leistungsorientierte Teamarbeit zu sichern. Sind die Rahmenbedingungen etabliert im laufenden Prozess, muss die Führungskraft die einzelnen Teammitglieder fördern und fordern. Die Führungskraft setzt in die unterschiedlichen Fähigkeiten der Teammitglieder und verdeutlicht, dass jeder einzelne im Team ein Beteiligter ist, so entsteht Klarheit und Vertrauen. Gefördert wird eine kontinuierliche Kompetenzerweiterung und Professionalisierung auf personaler und kollegialer Ebene. Diese Phase des Förderns wird begleitet, indem durch Reflexionsprozesse ein Verständnis entwickelt wird, für die eigene berufliche Rolle. Geschickte Führungsarbeit heißt auch, ein Gespür erlangen, für das, was gerade wichtig ist, denn die Führungskraft muss selbst im eigenen Bestreben nach Innovationsbereitschaft und Leistungserhöhung, aktives Lernen und aktive Prozessgestaltung der anderen Teammitglieder einfordern.

Die Konzeptionsentwicklung unterliegt einer Elastizität, die nur darauf beruht, was als Ausgangspunkt gewählt wird, um Zugänge zu verschiedenen Themen zu schaffen und diese dann zu vertiefen. Wenn dann die Konzeptionsentwicklung interdisziplinär betrachtet wird, muss der Prozess der Entwicklung den Aspekt der Intensivierung der Zusammenarbeit im Team beinhalten und deren Wirksamkeit auf innere und äußere Instanzen überprüfen. Strukturen, Abläufe und Werte fördern die notwendige Gestaltung zukünftiger Arbeitsweisen und Einstellungen im Team, dabei ist jedes einzelne Teammitglied in gemeinsame aktive Lernprozesse eingebunden und kann mit dem Abrufen verschiedener Ressourcen dem Team und sich selbst Leistung und Wissenszuwachs sichern. In Verbindung von prozessgeführter Gestaltung und Entwicklung einer Konzeption erhält das Team Orientierung für das Bewältigen der hohen Anforderungen in heutigen Arbeitssituationen und damit die Möglichkeit, aufgestellte Ziele umzusetzen.

5. Teamarbeit

5.1 Was ist Gruppe/Team

Eine wahrscheinlich optimale Gruppen- bzw. Teamgröße liegt bei vier bis acht Mitgliedern. Große Gruppen/Teams teilen sich oftmals sehr schnell in kleinere Untergruppen, in Kindertagesstätten sind es als Beispiel, Krippen-, Kindergarten- und Hortgruppen.

Es sind im Wesentlichen die sozialen Systeme „Gruppe“ und „Gesellschaft“, in denen sich das Individuum norm- und rollengemäß zu verhalten hat. Dabei darf Gruppe nicht ausschließlich als Klein- oder Primärgruppe verstanden werden, obwohl die Sozialpsychologie sich vorrangig mit der Umwelt der kleinen Gruppe befasst. (A. Thomas, 1991 S. 93)

Gesellschaft, Umwelt und Organisationen geben der Gruppe/dem Team einen Rahmen und die Vielfalt der einzelnen Gruppen- bzw. Teammitglieder, belebt die Gruppe/das Team in ihrem Miteinander.

Wir sehen den Menschen als ein Gruppenwesen, nicht als ein Gesellschaftswesen und schreiben daher Gruppe eine ausschlaggebende Bedeutung für die Formung des individuellen Verhaltens zu. (A. Thomas, 1991 S. 93)

Ganz anders Pesch und Sommerfeld, sie sagen, es gibt keine offizielle Definition für den Begriff Gruppe und legen aber im Folgenden Merkmale fest, die für sie wesentlich sind: „ Teams haben eine gemeinsame Aufgabe und ein gemeinsames Ziel. Die Aufgabe ist komplex und erfordert vielseitige Kompetenzen. Sie wird arbeitsteilig, aber vernetzt, von den Mitgliedern gelöst. Zur Arbeitsteilung gehören unterschiedliche Funktionen und Rollen. Es gibt wechselseitige Abhängigkeiten und gegenseitige Verantwortung. Das Ziel kann nur gemeinsam erreicht werden. Ein Team hat keine oder nur flache Hierarchie. Vorteilhaft ist, wenn alle Mitglieder, nicht nur die Leitung, dazu Grundwissen haben.“ (L. Pesch/V. Sommerfeld, 2002 S. 9)

Auch wenn sich Pesch und Sommerfeld nicht zu einer Begriffsbestimmung hinreißen lassen, so sind in den Merkmalen Einflüsse und Grundzüge der Sozialpsychologie erkennbar. Zudem muss der Aussage bezüglich der flachen Hierarchie widersprochen werden, da Leitung unbedingt als ein Teil des Teams verstanden werden muss, sind Funktions- und Rollenverteilungen nicht uner-

heblich im Geplänkel von Macht und Hierarchie. Die Folgen einer so unbeschweren Formulierung wie „keine oder nur eine flache Hierarchie“ können fatale Auswirkungen zeigen in der Teamarbeit und in Teamentwicklungsprozessen. Das Arbeiten in der Gruppe/im Team unterliegt einer stetigen Bewegung, weil in der Konstellation der Gruppe/Teams die bereichsübergreifende Kommunikation, die Abstimmung bereichsübergreifender Aufgaben deutlich erschwert ist. Dabei kommt der Leitung einer Gruppe/eines Teams eine besondere Aufgabe zu. Denn in der Startphase einer Gruppe/eines Teams geht es weniger um das Bearbeiten von Sachthemen, vielmehr muss Leitung die Untergruppen einer Kindertagesstätte zusammenbringen mit einer Kultur der Akzeptanz und einer Kommunikationskultur. Also liegt die Herausforderung im prozessorientierten Arbeiten einer Gruppe/eines Teams darin, gemeinsame Ziele und Aufgaben zu formulieren in der Darstellung des sozialen Beziehungsgefüges und unter Berücksichtigung individueller Bedürfnisse des einzelnen Mitglieds. Erst Vertrautheit ermöglicht das Entwickeln von unterschiedlichen Rollen in Gruppen/Teams. Vertrautheit schafft die Voraussetzung für Motivation und Engagiertheit und gibt der Gruppe/dem Team die nötigen Impulse für Veränderungsprozesse, um dann, mit einer Dynamik als Beispiel, inhaltliche Themen ergebnisorientiert zu bearbeiten.

5.2 Rollenverständnis wichtig für die Dynamik der Gruppe

Teamentwicklung hat sich in den letzten Jahren als ein Prozess dargestellt, der ein hohes Maß an Kompetenzen erfordert und diese sind für das Team als existenziell anzusehen. Zu den Kompetenzen, die notwendig sind für den Aufbau eines Teams und für das Lernen im Team, zählen z.B. Problemlöse-, Kommunikations-, Reflexionsfähigkeit, Qualitätsbewusstsein und ein Grundverständnis für Managementverfahren im Bereich der Organisationsentwicklung.

Das ganze Team braucht die Fähigkeit, Situationen einzuschätzen, seine Arbeitsweise und sein Konzept den Veränderungen anzupassen. Wenn sich die Mitarbeiter/innen in diesem Sinn als Problemlöseteam verstehen, können sie

gemeinsam Antworten auf die täglichen Fragen finden. (L. Pesch/V. Sommerfeld, 2002 S.8)

Als zentral in Teamarbeit und Teamentwicklung muss die Heterogenität einer Gruppe betrachtet werden. Heterogenität beinhaltet Verschiedenheit, Vielschichtigkeit, Veränderlichkeit, Unbestimmtheit und muss im Teamaufbau und den dazu stattfindenden Prozessen unbedingt Beachtung erhalten, weil es auch immer um das Präzisieren von Prozessen geht.

A. Prengels (2010) Kerngedanken dazu ist, dass Heterogenität die Grundlage einer Pädagogik der Vielfalt darstellt und sie formuliert es so: „ das jede/r der eigenen einzigartigen Person gemäß leben können möge!“

Ein wichtiger Aspekt der Realisierung von Heterogenität ist, mit Strukturen Rahmenbedingungen schaffen, diese müssen konzeptionell mit dem Team erarbeitet werden. Dabei reicht Sachorientierung nicht aus, jedes Teammitglied braucht die Bestätigung, dass die anderen Mitglieder seine Bemühungen erkennen und anerkennen. Es stellt sich dann die Frage – „Werden Unterschiede im Team wahrgenommen?“ Das Team muss selbst Gemeinsamkeiten erkennen und benennen, muss dann Raum bekommen, sich zu entwickeln, weil nur so Unterschiede bedeutungsvoll werden.

Auch hervorragende Mitarbeiter/innen können nur dann Leistung erbringen, wenn die Rahmenbedingungen stimmen. (L. Pesch/V. Sommerfeld, 2002 S. 13)

Teamarbeit ist das Zusammenwirken in einem Prozess, in dem sich die Mitglieder gegenseitig beeinflussen. Diese entstehende Wechselseitigkeit, in einem prozessorientierten Arbeiten, bildet unterschiedliche Rollen im Team heraus, die durch die Teammitglieder besetzt werden. Wichtig dabei ist anzumerken, dass die Teammitglieder in einem Prozess gemeinsame Interessen verfolgen für das Entwickeln von gemeinsamen Zielen und Normen, um dann ergebnisorientiert die Prozesse abzuschließen. Damit wird eine Basis geschaffen, eine gemeinsame Aufgabenstellung zu erfüllen, beispielsweise die Aufgabe der Entwicklung einer Konzeption für die Kindertagesstätte. Bei der Kommunikation des Arbeitsauftrages muss sichergestellt werden, dass jedes einzelne Mitglied diesen Auftrag verstanden hat. In einem Kommunikationsprozess werden Aufgaben und Ziele gemeinsam erörtert und vereinbart, dazu muss jedes Teammitglied Aktivität mitbringen, dass der Kommunikationsprozess erfolgreich umgesetzt werden kann. Klar ist, wirkliche Veränderungen für diesen Prozess holt

sich das Team nicht von außen, sondern von innen, mit jedem einzelnen Teammitglied, durch Offenheit und einen gleichberechtigten Umgang. Das Team braucht Menschen mit unterschiedlichen Lebensweisen und verschiedenen Lebenslagen, um eine Kultur der Akzeptanz, eine Kultur der wechselseitigen Anerkennung zu schaffen, als einen zentralen Ansatz in Teamentwicklungsprozessen.

Teamlernen als Entwicklung gemeinsamer Einstellungen bedeuten nicht, Unterschiede zu einem Minimalkonsens einzuebneten. Eine Gruppe wird gerade durch Persönlichkeiten, mit unterschiedlichen Stärken und Ansichten lebendig und bunt. Aus der Reibung an unterschiedlichen Auffassungen entsteht Neues. (L. Pesch/V. Sommerfeld, 2002 S. 18)

Ergebnisorientiertes Arbeiten erfordert Reflexionsprozesse in denen auch Selbstreflexionen stattfinden. Reflexionen erfahren durch Selbstreflexionen eine deutliche Differenzierung und für das Team ist nicht nur eine stärkere Verbundenheit spürbar, sondern ein Zugewinn an Professionalisierung ist möglich und damit zeigt sich das Team bedeutend handlungswirksamer. Schlaghecken (1989) nennt Selbstreflexionen als einen Prozess des Selbstverstehens. Es ist dafür unabdingbar, Biografiearbeit zu leisten, sich also mit der eigenen Identität auseinander zu setzen, um Handlungsstrukturen zu entwickeln und zu verändern. Begleitet müssen die Reflexionsphasen von Zwischenreflexionen, zum einen, um sich gegebenenfalls zu korrigieren, zum anderen können sich in den stattfindenden Prozessen Gefühle und Bedürfnisse ändern. Aber neben den Prozessen des Selbstverstehens sind die Prozesse des Fremdverstehens genauso von Bedeutung, H. Schlaghecken (1989) nennt es die Analyse der fremden Lebensgeschichte. In diesem Prozess werden Ergebnisse nicht gewertet, vielmehr werden die Ergebnisse als Bereicherung für das Team mitgenommen und bestimmt durch eine gelungene und wertschätzende Kommunikation.

5.3 Dialogfähigkeit im Team

Sobald Menschen aufeinander aufmerksam werden, einander bemerken, bildet sich ein soziales Interaktionssystem aus, dem niemand ausweichen kann, ohne

eine Botschaft auszusenden und zu kommunizieren. Wer diesem Interaktionsgefüge entflieht, bringt durch diese Handlung zum Ausdruck, dass er mit den anderen nichts zu tun haben will. (A. Thomas, 1991 S. 54)

Die Basis gelungener Kommunikation ist das Unterscheiden von Person und Einstellung. Es soll nicht um moralisches Richtigstellen gehen oder andere zu überzeugen, vielmehr muss sich eine Kultur der Akzeptanz entwickeln, um so „den Anderen“ und sein so Geworden sein zu akzeptieren. Mit dieser Basis ergeben sich für das Team Handlungsfelder, weil die Vielfalt an Ressourcen der einzelnen Teammitglieder aufgedeckt und dann eingebunden werden können in die Teamarbeit. Eine weitere wichtige Grundlage für das Schaffen von Dialogen und Gesprächen im Team, ist das Aufstellen von Kommunikationsregeln. Dazu zählt, dass Inhalte und Anliegen sachlich thematisiert werden. Dieser Prozess muss respektvoll und dialogisch stattfinden, weil natürlich Vorurteile und Ängste entstehen, beispielsweise in der Auseinandersetzung mit neuen Themen oder in Krisensituationen. Respektvoll muss bedeuten, Ideen auszutauschen, keine abwertenden Formulierungen, Etikettierungen oder im Scherz versteckte Kritik zu benutzen. Zudem ist die Artikulation in ansprechender Ausdrucksweise zu führen, somit wird eine Dialog- und Kommunikationskultur entwickelt und der Weg wird frei für Diskussionen im Team, die vorurteilsbewusstes Arbeiten und Handeln ermöglichen.

P. Watzlawick zu folgen heißt, „es ist unmöglich, nicht zu kommunizieren“, aber jedes einzelne Teammitglied muss sich seiner Verantwortung bewusst sein, wenn Inhalte und Themen persönlich vermittelt werden, weil sich dabei Gefühle und Empfindungen nicht ausblenden lassen. Verantwortung zeigen für eine offen gestaltete Kommunikation, beschreibt auch kongruent zu sein, in den eigenen Aussagen bezüglich persönlicher Wünsche und Bedürfnisse. Hier muss Wertschätzung zum Tragen kommen, Wertschätzung für das Tun und Handeln des Anderen. Aber ohne reflexive Prozesse über den Sinn des eigenen Handelns, der eigenen Gedanken erhält das Fremdverstehen, die Rolle des Anderen keinen Sinn und Wert. Um die Entwicklungsmöglichkeiten einer Dialog- und Kommunikationskultur offen zu halten, muss das Arbeiten mit der eigenen Biografie Bestandteil werden in der Teamarbeit.

5.4 Biografiearbeit als Teil biografischen Lernens

Im oberen Teil ist bereits beschrieben, dass gesellschaftliche Veränderungen in verschiedenen Bereichen der Gesellschaft Auswirkungen zeigen. Eine Vielfalt an Lebenswelten und Lebenssituationen, beispielsweise veränderte Familienstrukturen, die veränderte Rolle der Frau in der Familie, veränderte Arbeitsstrukturen durch flexiblere Arbeitsverträge und Arbeitszeiten, prägen heute gesellschaftliche Verläufe und diese sind es, die Einfluss nehmen auf biografische Verläufe. Dies bedeutet auch, dass die Rollen in den verschiedenen Lebenswelten offener und prospektiver in ihren biografischen Entwicklungen gestaltet werden können. Der offene Umgang mit diesen Gestaltungsmöglichkeiten braucht ein Bewusstsein für selbstreflexive Prozesse und eine hohe Sensibilität, weil zum einen die Arbeit mit der eigenen Biografie eine neue Qualität erhält, aber zum anderen auch neue Konfliktpotentiale entstehen.

Deshalb müssen die Menschen zunehmend Anpassungs- und Organisationsleistungen zur Berufs – und Lebensbewältigung erbringen. Ein neues Verhältnis zur eigenen Berufsbiografie wird nötig, genauso wie die Entwicklung von Mobilität und der Umgang mit Unsicherheit auf dem Arbeitsmarkt (vgl. Kohli 1989, S. 250; zit. n. Preisser, 2001 S.224 in G. Münchhausen, 2004 S.26).

Um die Zukunft unserer Gesellschaft zu entwickeln, für eine stetige Verbesserung der Lebenswelten und Lebenssituationen, ist es von Bedeutung, dass jeder Einzelne erkennt, sich mit gesellschaftlichen Veränderungen auseinanderzusetzen.

D.h. die Identität konstituiert sich durch die Interaktion und Kommunikation mit anderen. Dies ist bedeutsam, da der Sinn damit nicht mehr vorgegeben, sondern durch gesellschaftliche Konstruktionen der Wirklichkeit beeinflusst wird. (G. Münchhausen, 2004 S.60)

Wenn nun Biografien beeinflusst werden, durch gesellschaftliche Verläufe, ist eine wichtige Voraussetzung für gesellschaftliche Weiterentwicklung, dass die Mitglieder der Gesellschaft eine ständige Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und zum Lernen zeigen. Zudem führen dynamische Veränderungen unserer Wissens- und Leistungsgesellschaft und bildungspolitische Entscheidungen dazu, dass jeder Einzelne im Vorfeld einer enormen Erwartungshaltung ausgesetzt ist, weil Veränderungsprozesse auch immer ein neues Maß an zu

bewältigenden Aufgaben und Anforderungen stellen und dies in den unterschiedlichsten Rollen sozialer Konstruktionen. Damit wächst die Anforderung an die Arbeit mit der eigenen Biografie, um neue Handlungsmuster für die individuelle Biografie eines Menschen entwickeln zu können. Die Biografie eines Menschen dient dem Prozess der Selbststeuerung und Selbstorganisation und muss in einer Gesamtheit gesehen werden, weil der Verlauf einer Biografie nicht nur in einem Lebensbereich stattfindet.

Die Biografie wird zum einen verstanden als Ausdruck eines individuellen Sozialisationsprozesses, bei dem ein Austausch zwischen der Innen- und Außenwelt stattfindet. „Wir verstehen die Biografie als eine in einem lebenslangen Prozess erworbene Aufschichtung von Erfahrungen, die bewusst oder unbewusst geronnen in unser Handeln eingehen“ (Gudjons u.a. 1999, S. 16). Sie ist das Ergebnis eines Prozesses, der über einzelne Lebensphasen hinaus wirkt diese gleichzeitig miteinander verbindet. Durch diesen prozesshaften Charakter ist eine Biografie folglich nie abgeschlossen. (G. Münchenhausen, 2004 S. 59)

In sozialen Berufen sollte das Arbeiten mit der eigenen Biografie ein fester und wichtiger Bestandteil sein, insbesondere in der Teamentwicklung und deren Prozesse. Gemeinsame Aufgabenstellungen im Team bedeuten Veränderungsprozesse, dabei geht das Team einen Weg, der seine Zeit braucht. Entscheidend hierfür ist, dass jedes Teammitglied die Möglichkeit erhält, sein eigenes Tempo, seinen eigenen Weg zu gehen, denn jeder einzelne Schritt hat etwas mit der eigenen Lebensgeschichte des jeweiligen Teammitglieds zu tun. Dabei ist ein wichtiger Aspekt das Nachdenken über die eigene Identität, über das eigene Verhalten, also wo findet sich jedes einzelnen Teammitglied im sozialen Umfeld Team wieder, wie ausgefüllt ist die Rolle in diesem Team. Den Veränderungsprozessen geht ein bewusstes interpretieren und differenzieren der eigenen Erfahrungen voraus, mit neuem Wissen können die Lebenserfahrungen sich zu einer Ressource entwickeln, sowohl individuell als auch für das Team. Erst wenn sich ein Verständnis herausbildet für die Biografiearbeit, ist es möglich, Innovation und Erfolg nachhaltig sicherzustellen, auf der personalen und kollegialen Ebene.

Von Hedwig Schlaghecken (1989) wird es das „biografische Lernen“ genannt und bedeutet, dass durch Neues bisherige Erfahrungen in Frage gestellt werden. Biografische Konstruktionen, also neue Lebenskonstruktionen können sich

entwickeln, wenn es gelingt eine Balance zu finden, in der Interpretation der Erfahrungen aus der Vergangenheit und mit den Erfahrungen aus gegenwärtigen Lebens- und Arbeitssituationen. Dies bedeutet immer Veränderung, zum einen die Bereitschaft neue Wege zu gehen, sich Wissen anzueignen, Professionalisierung dazu zu gewinnen oder zum anderen an Grenzen zu stoßen und damit Konflikte zu bearbeiten.

Die Prozesse des Selbstverstehens sind in der Teamarbeit von besonderer Bedeutung, weil damit basale Voraussetzungen geschaffen werden für die Prozesse des Fremdverstehens. Im Zusammenwirken der Teamprozesse und der Prozesse des Fremdverstehens wird der Erfolg schon darin gesehen, dass Anerkennung und Wertschöpfung sich in der Kultur des Teams implementieren. Mit dem Fremdverstehen, also mit dem Verständnis für den anderen, können Fähigkeiten und Erfahrungen so ermittelt werden, dass durch gezielte Personalentwicklung die Ressourcen der Teammitglieder vernetzt werden können. Es werden nicht nur Erfahrungen der personalen und kollegialen Ebene aufgearbeitet, vielmehr ist es der Zuwachs an Wissen und Kompetenzen. Somit können im Team Lern- und Bildungsprozesse weiterentwickelt werden, die zudem ständige Reflexionen vergangener Erfahrungen benötigen, für das Erkennen der beruflichen Identität.

Dieses neue Wissen muss in gesellschaftlichen Zusammenhängen betrachtet werden, weil sich im Zuge gesellschaftlicher Veränderungen Werte und Normen verändern und damit in entscheidender Weise die Kultur und Identität eines Teams, einer Organisation sich neu ausrichten muss. Werte und Normen bieten Strukturen innerhalb eines Teams, einer Organisation für die unterschiedlichsten Verhaltens- und Handlungsmuster, also wichtige Komponente, wenn beispielsweise sich die Anforderungen an die Organisation durch das Beachten der Bedürfnisse der Kunden ändern oder eine stärkere Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit in der Organisation erfolgen muss und schnelles Reagieren verlangt.

Schnelles Reagieren ist explizit eine Anforderung an die Führungskraft, weitere Dimensionen der Aufgabenbewältigung sind Zusammenhänge herzustellen in den verschiedenen Rollenerwartungen, Impulse zu setzen für ergebnisorientierte Prozesse im Team, um Nachhaltigkeit zu erlangen in der Wettbewerbsfähigkeit in der Organisation und auch das verantwortungsvolle Ausbalancieren be-

stehender Werte mit neuen Wertevorstellungen zählt dazu. Damit werden nicht nur einfach Lernprozesse im sozialen Umfeld Team initiiert, sondern diese Lernprozesse erhalten Handlungsspielräume für die Erweiterung der Kommunikations- und Problemlösefähigkeit, für das wechselseitige Generieren von neuem Wissen in bzw. aus unterschiedlichsten Bereichen des Lebens.

Eine weitere bedeutsame Veränderung ist der Wandel der Werteorientierungen in der Gesellschaft. Werte sind Orientierungspunkte für das Handeln, d.h. die Werte haben einen entscheidenden Einfluss auf Verhalten, Kreativität und Leistungsbereitschaft. Werte besitzen eine sozialisierende Funktion für erwünschte Verhalten-, Denk- oder Handlungsmuster in einer Gesellschaft, einer Organisation oder in der Familie. Gesellschaftliche Werte haben großen Einfluss auf Organisationen. Sie prägen die Mitarbeitererwartungen, das Führungssystem und das Verhalten aller Organisationsmitglieder. Die Kultur einer Organisation wird geprägt durch Werte, Verhalten- und Wahrnehmungsmuster, sowie Gebräuche und Umgangsformen. Der Wertewandel in den Organisationen ist insbesondere festzustellen in Bezug auf führungsrelevante Entwicklungstendenzen und der Einstellung zur Arbeit in der Gesellschaft. (G. Münchhausen, 2004 S.9)

Das bewusste Arbeiten mit der Biografie optimiert die Qualität der Teamarbeit, denn durch das Neuverstehen vorhandener biografischer Konstruktionen können Antworten erarbeitet werden auf gesellschaftliche Veränderungen, die die Grundausrichtung und Rahmenbedingungen im Team, in der Organisation beeinflussen zur Erreichung der Anliegen und Ziele.

6. Zusammenfassung

Die soziale Zukunft unserer Gesellschaft wird sich dahingehend entwickeln, wie auch die soziale Verantwortung von den Menschen in dieser Gesellschaft verstanden und gelebt wird. Es kann nur bedeuten, diese soziale Zukunft zu fördern, einerseits auf Gelungenes zu schauen, als Beispiel den Krippenausbau und die damit verbundenen gesetzlichen Regelungen. Andererseits ist es wichtig, bestehende Schwachstellen im Blick zu behalten, wie nicht ausreichende Betreuungsplätze, der sich entwickelnde Fachkräftemangel oder der ständige Streit über Finanzierungen von Betreuungs- oder Verpflegungsgeldern.

Gesellschaftliche Verantwortung heißt, dass die soziale Zukunft nicht als abstrakte Größe zu betrachten ist, vielmehr unterliegen gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Aspekte einer Komplexität, die auf sehr sensible Weise interdisziplinär in einen Kontext gebracht werden muss. Als äußerst wesentlich ist der demografische Wandel zu nennen, er kann Auswirkungen haben auf den Wohlstand unserer Gesellschaft und nimmt zudem Einfluss auf die Sicherungsleistungen, d.h. diese können in dem Rahmen nicht mehr finanziert werden. Umso wichtiger wird es für unsere Gesellschaft in die Bildung unserer Kinder zu setzen, wobei das fundierte Wissen und die fundierte Qualität älterer Arbeitnehmer unverzichtbar ist, ansonsten wird unser Land an Wirtschaftskraft verlieren. Deutschland muss sich stärker auf dem Bildungs- und Sozialmarkt engagieren. Bildungs- und sozialpolitisch arbeiten und sich einmischen schafft Nachhaltigkeit und damit prospektiv ökonomischen Erfolg. Nur so kann eine postmoderne Gesellschaft gestaltet werden, mit demokratischen, humanitären Werten und egalitären Differenzen zu gleich.

Der soziale Sektor ist den Auswirkungen des allgemeinen Wirtschaftswandels ausgesetzt, wie der Globalisierung der Wirtschaft, der Entwicklung von Technologien, den aktuellen Krisen am Finanz- und Wirtschaftsmarkt und hat dann zur Folge eine Veränderung der Werte einer Gesellschaft. Dazu zählen beispielsweise Veränderungen der Werte im Bereich von Integration und Migration, ausgelöst durch den Fachkräftemangel. Daneben sind es die Vielfalt an Lebenssituationen, damit verbunden neu ausgerichtete Familien- und Arbeitsstrukturen oder flexiblere Arbeitsverträge, die eine Veränderung der Wertevorstellungen auslösen und eine Weiterentwicklung implizieren. Von Bedeutung muss dabei

sein, eine Balance herzustellen zwischen „alten“ und „neuen“ Werten, also zwischen Fleiß und Selbststeuerung oder Disziplin und Mitbestimmung. Wenn sich nun Werte verändern, wirkt sich dies auf die Situationen am Markt aus, d.h. es wird Einfluss genommen auf den Wettbewerb am Markt. Sehr deutlich erkennbar ist hier, dass es für soziale Organisationen um aktive Mitgestaltung und Positionierung am Markt gehen muss. Dies erfordert insbesondere für den sozialen Sektor ein strategisches Management, um wirtschaftliche und ökonomische Spielräume zu schaffen.

Der Verweis auf gesellschaftliche Veränderungen muss ein verändertes Rollenverständnis im Berufsbild Leitung in sozialen Einrichtungen beinhalten und bedeutet, in eine Auseinandersetzung mit dem neuen Rollenverständnis zu gehen, d.h. permanent müssen Situationen in der Umwelt bewusst wahrgenommen werden, um explizit Kompetenzen für Führungsqualitäten zu entwickeln. Ein hohes Niveau an Qualität im Führungshandeln kann gesichert werden, in dem die Führungskraft ihrer gesellschaftlichen Verantwortung dahingehend gerecht wird, ökonomische Entscheidungen auch an den Mitarbeitern der Organisation, des Teams auszurichten. Denn nur sozialverantwortlich geführte Lern- und Entwicklungsprozesse in der Organisation, im Team können zukünftig die gesellschaftliche Teilhabe und Mitsprache jedes einzelnen Mitglieds halten. Dies bedeutet, dass die Qualitätssicherung in der Organisation nicht nur Wettbewerbsfähigkeit sichert, sondern auch die Wirtschaftlichkeit der Organisation. Dazu muss im Wirkungsbereich der Führungsarbeit die Integration unterschiedlichster Anforderungen liegen, d.h. die Führungskraft muss eine effiziente Verbindung herstellen von systemischen, personalen und ökonomischen Ressourcen.

Es liegt in der Kompetenz der Führungskraft, aktuelle Umwelteinflüsse zu erkennen und dabei die zeitversetzte Wirkung von initiierten Veränderungsprozessen und unterstützende Maßnahmen zu bedenken. Die Aufarbeitung von Themen in den Lern- und Arbeitsfeldern des Teams muss für das Handeln einen Rahmen bilden und muss so ausgelegt werden, dass die unterschiedlichsten Professionen dabei berücksichtigt werden. Reflexionen unterstützen den Verlauf des Handelns, damit erhalten die Teammitglieder den Spielraum, ein Bewusstsein zu entwickeln aus der eigenen Wahrnehmung heraus. In diesen Verläufen muss die Führungskraft Zusammenhänge entwickeln zwischen Vor-

erfahrungen und dem Bestreben nach mehr Professionalität im Team. Um die Professionalität im Team zu stärken, müssen die Reflexionen auch in den biografischen Entwicklungsprozessen sowohl auf der kollegialen als auf der personalen Ebene geführt werden. Mit gesellschaftlichen Veränderungen auseinandersetzen bedeutet, den Einfluss gesellschaftlicher Verläufe auf biografische Entwicklungen und impliziert die Bereitschaft des Einzelnen zur Übernahme von Verantwortung und Lernen. Dabei bezieht sich die biografische Entwicklung nicht nur auf die berufliche Rolle, sondern auf alle Lebensbereiche. Das Ausgestalten von Lernprozessen in den neuen Arbeits- und Lebenssituationen eines Teams muss durch Supervision begleitet werden und sollte angesichts des enormen Anforderungspotentials an die Mitarbeiter in sozialen Organisationen als generelle Form der Unterstützung Einzug in diese finden.

Das Team erhält mit dem Instrument der Supervision die Möglichkeit, relevante Themen mit geeigneten Lösungsstrategien zu erarbeiten, in vielseitigen Lern- und Erfahrungsfeldern. Auf der Teamebene entsteht die Fähigkeit, aus den individuellen Erfahrungen zu lernen und damit die Leistungsfähigkeit der gesamten Organisation zu optimieren. Ein besonderer Nutzen der Supervision liegt in der emotionalen Entlastung in Problemsituationen, also die Belastbarkeit in den Prozessen der Teamentwicklung zu minimieren. Das Wohlbefinden jedes einzelnen Teammitglieds fördert die Beziehung untereinander und die berufliche Zufriedenheit.

Die Führungskraft muss sich in der beruflichen Entwicklung einerseits als Teil des Teams verstehen, aber andererseits auch abgrenzen, um die Rolle der Führungskraft voll auszuschöpfen. Dazu ist die Beratungsform des Coachings eine durchaus geeignete Möglichkeit, für die Professionalisierung der Führungskraft in Führungs- und Managementqualitäten und auch hier ist es die Komplexität der zu bewältigenden Aufgaben einer Führungskraft, die unbedingt Überlegungen in den Organisationen anstreben sollte, das Coaching in berufliche Alltagssituationen von Leitung einzubinden.

Sehr deutlich zeigt sich, dass der Wirkungsgrad der Kindertagesstätten in einem besonderem Spannungsfeld liegt, zwischen der Ökonomisierung der sozialen Organisationen und der wettbewerbsfähigen Situation am Markt. Die Ausgangslage wird bestimmt von der Wahrnehmung gesellschaftlicher Veränderungen durch die Menschen, die in diesen sozialen Organisationen tätig sind.

In den Organisationen müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, für eine Weiterentwicklung des Rollenverständnisses von Leitung und Teamentwicklungsprozessen in Kindertagesstätten. Denn nur in gemeinsamen Lern- und Arbeitsprozessen, können sehr sorgfältig aufgearbeitete Themen aus Tradition und Moderne in Entwicklungsprozesse implementiert werden. Die Chance zur aktiven gesellschaftlichen Teilhabe und Mitsprache ergibt sich nur, wenn in den Organisationen die Veränderungsprozesse so wahrgenommen werden, dass die Mitglieder der Organisation zu Beteiligten werden, unter Berücksichtigung individueller Bedürfnisse zur Entwicklung. Dafür liegt die besondere Bedeutung in der Veränderungsbereitschaft und Einstellung der Führungskraft, Verantwortung zu übernehmen in den Arbeitsprozessen der Organisation und dabei den Bezug zur Teamarbeit immer aufrechtzuerhalten, mit der bewussten Förderung von Entwicklungsverläufen. Damit bildet sich die Kultur und Identität einer Organisation heraus und schafft Nachhaltigkeit für den Erfolg auf der Organisation-, Führungs-, Teamebene und immer auch auf der ganz persönlichen Ebene.

7. Literaturverzeichnis

Beitz, H. und Klunkert, Th.: Praxishandbuch Sozialmanagement – Motivation. Verlag für Deutsche Wirtschaft AG, Bonn 2001

Bienert, W. Prof. und Crisand, E. Prof. Dr.: Arbeitshefte Führungspsychologie Band 3. Sauer Verlag, Heidelberg 1999

Biesenkamp, R. und Merchler, J.: Berufsbild und Qualifizierung von Führungskräften in der sozialen Arbeit.: In Konferenz zentraler Fortbildungsinstitutionen für Jugendarbeit und Sozialarbeit – Führen in Spannungsfeldern. Berlin 2007

Cohn, R.: Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion.: In Schulz von Thun, F.: Miteinander Reden Band 1, Störungen und Klärungen, Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg 2009

Fengler, J.: Wege zur Supervision. 1992.: In Schreyögg, A.: Supervision – Ein integratives Modell, Lehrbuch zu Theorie und Praxis. VS Verlag, Paderborn 2004

Gudjons, H. ; u.a.: Auf meinen Spuren – das Entdecken der eigenen Lebensgeschichte, Vorschläge und Übungen für pädagogische Arbeit und Selbsterfahrung. Hamburg 1999.: In Münchhausen, G.: Dissertation – Führung und Biografie. Universität Bielefeld 2004

Krenz, A.: Die Konzeption – Grundlage und Visitenkarte einer Kindertagesstätte, Hilfen zur Erstellung und Überarbeitung von Einrichtungskonzeptionen. Herder Verlag , Freiburg 1996

Krenz, A.: Psychologie für Erzieherinnen und Erzieher. Cornelsen Verlag, Berlin 2007

Kohli, M.: Institutionalisierung und Individualisierung der Erwerbsbiografie, Aktuelle Veränderungstendenzen und ihre Folgen.: In Brock, D./Leu, H./Preiß, C./Vetter, H.-R.(Hg.): Subjektivität im gesellschaftlichen Wandel, Umbrüche im beruflichen Sozialisationsprozeß. München, 1989 S.249-278

Langmaack, B. und Braune-Krickau, M.: Wie die Gruppe laufen lernt, Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen. Beltz Verlag, Weinheim 2010

Maddux, R.B.: Teambildung. Verlag Überreuther, Wien 1993

Möller, E. und Möller, J.Ch.: Kita – Leitung, Leitfaden für Qualifizierung und Praxis. Cornelsen Verlag, Berlin 2007

Münchhausen, G.: Dissertation, Führung und Biografie. Ein Beitrag zur biografieorientierten Kompetenzentwicklung von Führungskräften in Organisationen. Universität Bielefeld 2004

Pesch, L. und Sommerfeld, V.: Teamentwicklung, wie Kindergärten TOP werden. Beltz Verlag, Weinheim 2002

Preisser, R.: Dimensionen der Kompetenz zur berufsbiografischen Selbstorganisation und Flexibilität.: In Franke, G.: Komplexität und Kompetenz - Ausgewählte Fragen der Kompetenzforschung. Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.), Bielefeld 2001 S. 221-246

Prenzel, A.: Inklusion in der Frühpädagogik, Bildungstheoretische, empirische und pädagogische Grundlagen. Deutsches Jugendinstitut e.V. (Hg.), München 2010

Rodatus, A.: „Führungskraft aktuell“. 03.08.2010

<http://www.fuehrung.org/aktuell/bringen-sie-ihre-mitarbeiter-zu-hoehstleistungen.ht...>

Schiersmann, Ch. Und Thiel, H.U.: Organisationsentwicklung – Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2011

Schlaghecken, H.: Lebensgeschichte und Identität im Erzieherberuf: Studien zur biografischen Dimension beruflicher Identität im Wandel der Qualifikationsprofile als Thema der Erzieherfortbildung. Universität zu Köln 1989

Schlummer, B. und Schlummer, W.: Erfolgreiche Konzepte in Kindertagesstätten. Reinhardt Verlag, München 2003

Schmidbauer, W.: Wie Gruppen uns verändern. Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg 1999

Schreyögg, A.: Supervision – Ein integratives Modell, Lehrbuch zu Theorie und Praxis. VS Verlag, Paderborn 2004

Schulz von Thun, F.: Miteinander Reden Band 1, Störungen und Klärungen, Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg 2009

Stascheit, U. Prof.: Gesetze für Sozialberufe – Nomosgesetze. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden – Baden 2010

Stroebe, R.W.: Führungsstile – Management by Objectives und situatives Führen.: In Bienert, W. Prof. und Crisand, E. Prof. Dr.: Arbeitshefte Führungspsychologie Band 3. Sauer Verlag, Heidelberg 1999

Thiel, H.U.: Fortbildung von Führungskräften in pädagogischen – sozialen Berufen, Ein integratives Modell für Weiterbildung, Supervision und Organisationsentwicklung. Juventa Verlag, Weinheim 1998

Thomas, A.: Grundriß der Sozialpsychologie Band 1, Grundlegende Begriffe und Prozesse. Verlag für Psychologie, Göttingen 1991

Vollmer, K.: Fachwörterbuch für Erzieherinnen und pädagogische Fachkräfte. Verlag Herder, Freiburg im Breisgau 2008

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere hiermit an eidesstattlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ausschließlich unter Nutzung der verzeichneten Quellen angefertigt und die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Quellen, die ich wörtlich oder sinnhaft entnommen habe, wurden durch mich im Text kenntlich gemacht und verweisen auf die im entsprechenden Verzeichnis notierten Literaturangaben und Quellen.

Stralsund, den 16.05.2012