



Hochschule Neubrandenburg
University of Applied Sciences
Fachbereich Soziale Arbeit, Bildung und Erziehung

Bachelorarbeit
Das Offene Konzept – ein neuer Weg der Pädagogik

Bachelorarbeit
im Studiengang Early Education

von
Eichberg, Jasmin

urn:nbn:de:gbv:519-thesis2021-0405-0

Datum der Abgabe:	28.06.2021
Betreuer(in):	Prof. Dr. Ulf Sauerbrey Nadine Simonn (M.A.)

Inhaltsverzeichnis

EINLEITUNG.....	1
1 DAS OFFENE KONZEPT – KINDERTAGESSTÄTTEN ALS LEBENS- UND SOZIALRAUM.....	3
1.1 (Be-)Gründung der Bewegung in Deutschland.....	3
1.2 Das Kind und seine Rolle.....	5
1.3 Die Fachkraft – Bedeutung und Rolle im offenen Konzept.....	8
1.4 Offene Kindertagesstätten – ein Definitionsversuch.....	10
2 DAS TEAM	12
2.1 Ein Team - Definition	12
2.2 Bedingungen und Wirkungen von Teamarbeit	15
2.3 Die Bedeutung des Teams im Kontext von Offenen Kindertagesstätten.....	17
3 FORSCHUNGSKAPITEL	18
3.1 Eigenes Forschungsinteresse.....	18
3.2 Stichprobenanalyse.....	20
3.3 Methodenauswahl.....	21
3.3.1 Erhebungsmethode.....	21
3.3.2 Auswertungsmethoden	21
3.4 Interviewleitfaden	23
3.5 Durchführung der Interviews.....	25
4 ERGEBNISKAPITEL	26
4.1 Kategorie 1: Kommunikation und Verhalten im Team.....	26
4.2 Kategorie 2: Einsetzen der individuellen Kompetenzen der Fachkräfte	27
4.3 Rollenverteilung und Hierarchien im Team.....	27
4.4 Kategorie 4: Teamaufgaben zur gezielten Förderung der kindlichen Entwicklung	28
4.5 Kategorie 5: Die Bedeutung der Weiterentwicklung im Team	28

5	DISKUSSION.....	30
6	AUSBLICK/FAZIT	35
	LITERATUR- UND QUELLENVERZEICHNIS	37
	ANHANG.....	39
	ANHANG 1: TRANSKRIPTION 1	39
	ANHANG 2: ZUSAMMENFASSENDE INHALTSANALYSE TRANSKRIPTION 1	42
	ANHANG 3: TRANSKRIPTION 2	49
	ANHANG 4: ZUSAMMENFASSENDE INHALTSANALYSE TRANSKRIPTION 2	53
	ANHANG 5: TRANSKRIPTION 3	57
	ANHANG 6: ZUSAMMENFASSENDE INHALTSANALYSE TRANSKRIPTION 3	60
	ANHANG 7: EINVERSTÄNDNISERKLÄRUNG INTERVIEW A.....	65
	ANHANG 8: EINVERSTÄNDNISERKLÄRUNG INTERVIEW B.....	66
	ANHANG 9: EINVERSTÄNDNISERKLÄRUNG INTERVIEW C.....	67
	EIDESTÄTTLICHE ERKLÄRUNG	68

Einleitung

Schaut man sich die Landschaft der Kindertagesstätten in Deutschland näher an, wird man unweigerlich mit den Begriffen „Offene Arbeit“ oder „Offenes Konzept“ konfrontiert. Verbunden wird mit diesen Begriffen häufig Strukturlosigkeit oder auch Beliebigkeit. Betrachtet man das pädagogische Konzept der Offenen Arbeit jedoch einmal näher wird einem bewusst das es sich nicht um Beliebigkeit handelt, sondern um eine ganze Palette an Möglichkeiten für die Entwicklung von Kindern wie auch für die pädagogischen Fachkräften.

Der bisherige Forschungsstand beschäftigt sich vor allem mit dem Grundgerüst des Offenen Konzeptes. Wenig beleuchtet ist in diesem Kontext die Bedeutung der Teamarbeit und vor allem wie diese innerhalb der Offenen Arbeit stattfindet. Durch meine Tätigkeit in einer Offenen Kindertagesstätte konnte ich bereits einen Einblick in die Welt der Offenen Arbeit werfen. Die Möglichkeit dort mit einer qualitativen Studie die Funktionsweise der Teamarbeit näher zu beleuchten, wollte ich gerne ergreifen, um den Forschungsstand bezüglich Offener Teamarbeit weiter voran bringen zu können.

Als Hauptaspekt meiner Forschung setzte ich mir dabei den Fokus auf die Frage, wie Teamarbeit in Kindertagesstätten mit dem Offenen Konzept stattfindet. Ergo welche Merkmale die Offene Teamarbeit bzw. die Teams in Offenen Einrichtungen von anderen unterscheidet. Um diese Fragestellung untersuchen zu können ist es unabdingbar mit den Hauptakteuren der Teamarbeit zu sprechen, den pädagogischen Fachkräften.

Um den Einstieg in die Thematik Offene Teamarbeit zu erleichtern, erfolgt innerhalb der Bachelorarbeit eine Untergliederung in drei Hauptpunkte.

Zuerst erfolgt die Einführung in die Thematik der Offenen Kindertagesstätten innerhalb von Deutschland, sprich wie ist das Konzept entstanden und wo liegen seine Kernelemente.

Anschließend wird näher auf den Aspekt des Teams bzw. der Teamarbeit eingegangen. Im Abschluss dieses Kapitels erfolgt eine erste Zusammenführung der beiden Thematiken Offenes Konzept und Teamarbeit theoretisch begleitet durch den bisherigen Forschungsstand diesbezüglich.

Als nächstes erfolgt der empirische Teil der Bachelorarbeit. In diesem Kapitel wird noch einmal näher auf die angewandten Forschungsmethoden, deren Durchführung wie auch Auswertung eingegangen.

Daran schließt sich eine Diskussion der Ergebnisse bezüglich ihrer Verallgemeinbarkeit und ihrer Praxisnähe an. In diesem Kontext wurde nochmals ein Rückführungsgespräch mit den Beteiligten durchgeführt.

Abschließend folgt das Fazit der Bachelorarbeit.

1 Das offene Konzept – Kindertagesstätten als Lebens- und Sozialraum

In diesem Kapitel wird das Konzept der offenen Arbeit in Kindertagesstätten in Deutschland näher vorgestellt und die für die Beantwortung der Forschungsfrage relevanten Bereiche noch einmal näher beleuchtet.

1.1 (Be-)Gründung der Bewegung in Deutschland

“Die unendliche Geschichte der offenen Pädagogik ist geblieben und geht weiter.” (Regel, 2011, S.15)

Betrachtet man die Entstehung des offenen Konzepts in Kindertagesstätten näher, wird deutlich, dass sie nicht an eine Gründungsperson oder ein Gründungsjahr gebunden ist. Stattdessen gleicht ihre Entstehung eher einem sich kontinuierlich weiterentwickelndem Prozess.

Das Umdenken innerhalb von Kindertagesstätten hin zum offenen Arbeiten wird dahingehend in den frühen 1980er angesiedelt. Auslöser für diese Entwicklung gab es mehrere (vgl. Regel & Ahrens, 2017, S.10f.).

Zuallererst sind die gesellschaftlichen Veränderungen dieser Zeit als auch die als erhöht empfundene Belastung des pädagogischen Personals durch Lärm und Aggressionen innerhalb der Kindergruppe als Auslöser zu nennen. Pädagogik und Familienstrukturen befanden sich im Umbruch und hatten ein neues Denken von Kindheit zur Folge, aber auch neue Bedürfnisse und Anforderungen, die sie an Kindertagesstätten und ihre Fachkräfte stellten (vgl. Regel, 2011, S. 16ff.).

Durch die Ergreifung der Initiative des pädagogischen Personals, welches sich diesen Herausforderungen stellen wollte, wurden die Aspekte der Individualentwicklung und -bedürfnisse jedes einzelnen Kindes, der Selbstbestimmung und Selbstwirksamkeit sowie der Öffnung Beachtung geschenkt und weiterentwickelt. Die Fachkräfte reflektierten ihre pädagogischen Handlungen und gelangten zu der Einsicht diese zu einer „bedürfnisorientierten Einstellung“ (Regel & Ahrens, 2017, S.10). weiterzuentwickeln.

Es folgte eine Zeit des Umdenkens und der Umstrukturierung. Gruppenräume wurden für alle Kinder der Einrichtung geöffnet oder auch zu Funktionsräumen und Lernwerkstätten umgewandelt. Das pädagogische Personal öffnete sich für die Perspektive des gruppenübergreifenden Arbeitens und entwickelten ein

neues Handelsspektrum, welches für diese Arbeitsweise von Nöten war (vgl. Regel & Ahrens, 2017, S.14). Dabei bezogen sie andere pädagogische Ansätze in ihren Prozess mit ein. So findet man Gedanken und Leitbilder von Maria Montessori oder auch der Reggiopädagogik wieder, sei es in der Innen- und Außengestaltung der Kindertagesstätten oder auch in der Sichtweise auf das Kind, seine individuelle Entwicklung oder seine intrinsischen Lernprozesse (vgl. Regel & Ahrens, 2017, S.13f.).

Dabei ist noch einmal anzumerken, dass all diese Prozesse, damals wie auch heute, für jede Einrichtung individuell ablaufen oder wie Gerhardt Regel es zusammenfasst: „Öffnung als tragende Idee vollzieht sich in der Regel in vielen kleinen Schritten [...]“ (Regel, 2008, S.20). Was er damit ausdrücken will, ist das die Öffnung in Kindertagesstätten einen prozesshaften Charakter mit vielen Zwischenschritten mit sich bringt und sie als Idee beginnt, dass Veränderungen geschaffen werden müssen und sich in dieser Form an der individuellen Situation der Einrichtung und ihrer Teilhaber, sprich den Kindern, Eltern und Fachkräften, anpassen muss.

Es gibt dementsprechend also nicht zwingend das eine offene Konzept. Stattdessen befindet sich dieses Konzept bis heute in einem kontinuierlichen Prozess der Weiterentwicklung und der Individualisierung.

1.2 Das Kind und seine Rolle

In der offenen Arbeit ist die Sichtweise auf Kinder und die Kindheit dadurch geprägt, dass man ebenjene Zeitspanne als eigene Stufe innerhalb der Entwicklung eines jeden Individuums ansieht. Das Kind gilt als eine eigenständig und kompetent handelnde, fühlende und denkende individuelle Persönlichkeit, die es wahrzunehmen und zu respektieren gilt (vgl. Regel, 2008, S.178ff.) Durch diese Anerkennung ihrer Kompetenzen gelten Kinder als „Ko-Konstrukteure“ ihrer Lebenswelten und Entwicklungen (vgl. Regel, 2014, S.27f.).

Dieses Potenzial erkannte auch schon Maria Montessori, deren Ansichten sich zum Teil in der offenen Arbeit widerspiegeln. So wird auch hier die Ansicht vertreten, dass Kinder ihre Entwicklung selbst vorantreiben und bereits alles dafür Nötige in sich tragen. Dabei ist noch einmal herauszustellen, dass jedes Kind eine individuelle Entwicklung vollzieht, sprich jedes Kind sich in seinem Tempo und in seinen spezifischen Themen weiterbilden kann. Sie sind wissensdurstig und wollen ihre Umwelt erforschen und entdecken. Dabei handeln sie autonom und wollen partizipativ an ihrer Lebensweltgestaltung teilhaben (vgl. Regel, 2008, S.90ff.).

Die Partizipation und Autonomie bzw. die Förderung dieser spielt dementsprechend eine tragende Rolle in der offenen Arbeit und ihrem Blick auf das Individuum Kind. Durch diese zwei Komponenten soll es dem Kind ermöglicht werden seine eigene Selbstwirksamkeit zu erleben und vor allem auszuleben, um sich so seiner individuellen Entwicklung gemäß bereichern zu können. Durch diese autonomen und individuellen Prozesse werden die unterschiedlichen Persönlichkeiten der Kinder gefördert und gefordert (vgl. Regel, 2008, S.57ff.).

Als „Akteure [ihrer] eigenen Entwicklung“ (Regel, 2008, S.60) sind die Lernprozesse der Kinder als offen und individuell anzusehen. Eine Veranschaulichung dieser Lernprozesse zeigt die Abbildung 1.

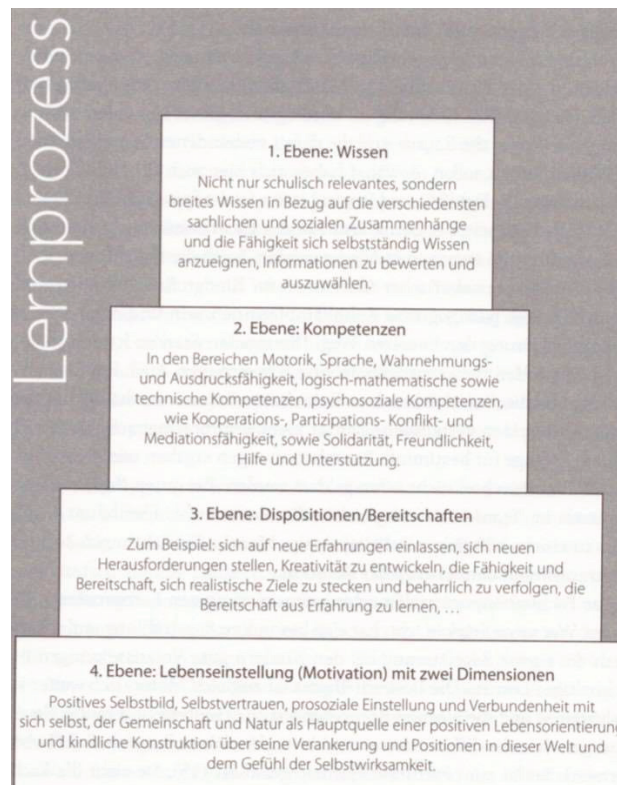


Abbildung 1 Lernpyramide (Regel, 2014, S.31)

Dabei wird deutlich, dass Kinder ihr Lernen auf verschiedene Ebenen beziehen und diese Ebenen aufeinander aufbauen und sich gleichzeitig gegenseitig stützen. Kinder lernen also nicht nur reines Wissen, sondern eignen sich gleichzeitig zudem Kompetenzen oder Fähigkeiten an, sie zeigen in ihren Prozessen Motivation, Ehrgeiz oder je nach Situation eben auch nicht und bilden sich zeitgleich ein eigenes Selbstbild, welches sich immer wieder wandelt (vgl. Regel, 2014, S.30ff.).

„Jedes Kind ist anders, darin sind sich alle gleich.“ (Regel, 2014, S.23). Ein Zitat von Gerhardt Regel, welches den Individualanspruch in der offenen Arbeit auf den Punkt bringt. Es macht noch einmal deutlich, dass jedes Kind als einzigartig und unnachahmlich gilt. Sei es in seiner Entwicklung, seiner Biografie oder auch seine Interessen und Kompetenzen. Jedes Kind ist gleichwertig dem anderen und doch sind sie alle unterschiedlich. Diese Vielfalt findet im Bild des Kindes innerhalb der offenen Arbeit seinen Platz und bildet eines der Kernelemente.

Zusammengefasst kann man also feststellen, dass sich das Bild des Kindes in der offenen Arbeit vor allem auf die Individualität und Einzigartigkeit eines jeden Kindes stützt. Dabei spielen die Partizipation und Teilhabe aller Kinder eine tra-

gende Rolle. Dies äußert sich beispielsweise in Kinderkonferenzen innerhalb von Einrichtungen, aber auch in der Mitbestimmung der Kinder bei der Alltags- oder Raumgestaltung.

Den Kindern wird eine hohe Kompetenz an Autonomie, Konfliktmanagement und dem Erleben von Selbstwirksamkeit zugeschrieben. Ziel dieses vermittelten Bildes ist es, den Kindern eine individuell abgestimmte positiv behaftete Entwicklung bzw. die Möglichkeit dazu, zu geben.

1.3 Die Fachkraft – Bedeutung und Rolle im offenen Konzept

Auch in diesem Bereich fand ein Wechsel der Sichtweisen statt. Die pädagogische Fachkraft erhält in der Offenen Arbeit ein verändertes Aufgabenspektrum und eignet sich eine neue Sichtweise auf sich selbst sowie auf das Kind an (vgl. Regel, 2008, S.181ff.).

Sie tritt nun nicht mehr als Gestalter des Kindes und seiner Entwicklung auf. Stattdessen nimmt sie die im vorherigen Kapitel bereits beschriebene Sicht auf das Kind an und muss sich dahingehend reflektiert damit auseinandersetzen, inwieweit sich ihre Aufgaben im Kontext Bildung, Erziehung und Betreuung in Kindertagesstätten gewandelt haben (vgl. Regel, 2014, S.25ff.).

Ihre erste und wahrscheinlich wichtigste Aufgabe ist es zu beobachten. In der Rolle des Beobachters schaut sie aufmerksam und achtsam auf das Kind, seine aktuellen Themen und Bedürfnisse sowie seine individuellen Bildungsprozesse. Aus diesen Beobachtungen leitet sie Erkenntnisse für ihr pädagogisches Handeln ab und geht so zu ihrer nächsten Aufgabe über, dem Raumschaffen (vgl. Regel, 2008, S.24ff.). Diese Aufgabe bezieht sich nicht ausschließlich auf die innere und äußere Gestaltung der Einrichtung und seiner Räume.

Stattdessen meint sie hier zusätzlich die Aufgabe der Fachkraft Raum für Partizipation, Teilhabe und Mitgestaltung zu geben. Beispielsweise in der Gestaltung der Alltagsstrukturen, Projektdurchführungen und der Einführung von Kinderkonferenzen. Zudem wird anhand der beobachteten Themen und Interessen der Kinder festgemacht, welche Bildungsangebote stattfinden könnten, um die Bildungs- und Lernprozesse zu unterstützen und gemeinsam mit dem Kind zu gestalten (vgl. Regel, 2014, S.25f.).

Dabei ist es noch einmal herauszustellen, dass ebenjene Angebote auf freiwilliger Basis angeboten werden. Zum einen aufgrund der gelebten Partizipation, aber auch weil nicht alle Kinder zum gleichen Zeitpunkt die gleichen Interessen und Themen verfolgen. Die Fachkraft muss sich also immer wieder die Individualität eines jeden Kindes vor Augen führen, um so pädagogisch wertvoll und im Interesse des Kindes handeln zu können. Eine kindzentrierte und bedürfnisorientierte Pädagogik steht dementsprechend im Fokus (vgl. Regel, 2014, S.26ff.).

Weiterhin ist es Aufgabe der Fachkraft dem Kind einen Bezugspunkt und Sicherheit zu geben. Dabei ist es wichtig zu beachten, dass Beziehungsarbeit

immer hochgradig individuell von beiden Seiten, Fachkraft wie auch Kind, gestaltet wird und sich immer wieder verändert bzw. angepasst werden muss (vgl. Regel, 2014, S.18ff.). Die Fachkraft hat hier die Aufgabe inne, sich mit der individuellen Biografie des Kindes auseinanderzusetzen, diese kennenzulernen und zu verstehen. Die Biografie des Kindes bietet der Fachkraft nochmals einen tieferen Einblick in das Innere des Kindes und hilft ihr das individuelle Kind mit allen seinen Facetten wahrzunehmen. Für die Fachkraft spielt in diesem Sinne auch die Elternarbeit eine tragende Rolle. Denn nur durch eine gute Zusammenarbeit mit dem Elternhaus ist es möglich, das Kind in allen Aspekten seiner Entwicklung zu unterstützen und gemeinschaftlich zu fördern (vgl. Regel, 2008, S.75ff.)

Durch das Zusammenspiel all dieser Aspekte und Aufgaben soll dem Kind eine anregende Umgebung geschaffen werden, in welcher es respektiert und geschätzt wird. Durch die pädagogische Fachkraft soll dem Kind eine vorbereitete Umgebung entsprechend seinen individuellen Interessen und Themen geboten werden.

Die Fachkraft schafft also durch ihre pädagogischen Handlungen einen Rahmen für die autonom vom Kind ausgehende individuelle kognitive, soziale und emotionale Entwicklung des Kindes.

1.4 Offene Kindertagesstätten – ein Definitionsversuch

„Veränderung zu mehr Freiheit, Freizügigkeit und selbstbestimmten Lernen [...]“ (Regel, 2008, S.20) – so könnte ein möglicher Anfang für eine rahmende Definition lauten, denn diese drei Komponenten beschreiben den Ansatz zur Offenen Arbeit in seinen pädagogischen Kernelementen. Durch die neue Ausrichtung des pädagogischen Handelns und Denkens der Fachkräfte, sprich einer neuen Methodik, die Anpassung an die aktuellen Bedarfe und Bedürfnisse der Eltern und Familien sowie durch die bedürfnis- und kindorientierte Handlungs- und Denkweise, stellt das Konzept eine Basis für eine moderne und flexible Pädagogik (vgl. Regel, 2008, S.19ff.).

Dabei stellt das Konzept nicht nur einen neuen Arbeitsansatz für die Fachkräfte dar, sondern verlangt von diesen zeitgleich einen Einstellungs- oder auch Perspektivenwechsel ab. Ihre Sicht auf sich selbst, die Funktion der Einrichtung wie auch ihr Blick für das Kind, seine Leistungen und Bedürfnisse müssen sich ändern und eventuell geschärft werden (vgl. Regel, 2014, S. 15ff.).

Ein weiterer Aspekt des Offenen Konzeptes, welches sich im Laufe der Zeit etablierte, ist die Inklusion aller Kinder und die Akzeptanz ihrer Individualität. Jedes Kind soll seinen Platz in der Einrichtung finden, individuell gefordert und gefördert werden und dabei in seinen Rechten gestärkt und in seiner Würde geachtet werden (vgl. Regel, 2014, S.21f.).

Prägnant zusammengefasst werden all diese Aspekte noch einmal in der untenstehenden Abbildung.

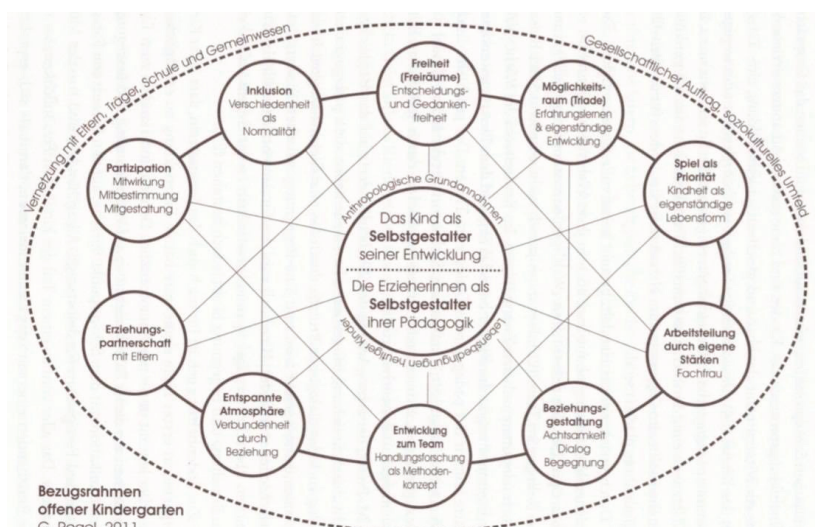


Abbildung 2 (Regel, 2014, S.47)

In der Abbildung finden sich alle bereits benannten Merkmale des Offenen Konzeptes wieder. Im Zentrum befinden sich Kind sowie Fachkraft als Akteure ihrer Umwelt, der individuellen Entwicklung sowie der ausgeübten Pädagogik wieder. Auch die neue Sicht auf die Kindheit sowie die kindliche Entwicklung bildet einen Kernaspekt der Offenen Kindertagesstätte. Gemeinsam mit dem Bewusstsein der Fachkraft über die aktuellen Bedürfnisse und Herausforderungen des individuellen Kindes, wird eine Grundhaltung innerhalb des Systems Kindertagesstätte geschaffen.

Um diesen Kern herum bildet sich ein Netz aus den von den Fachkräften entwickelten Arbeitsansätzen. Wobei vor allem die Partizipation auf allen Ebenen, die freiheitlichen Entscheidungen, das Freispiel und die Fachkraft per se bzw. das Team herauszustellen sind. Umschlossen wird das Ganze noch einmal von den Eltern, dem Träger sowie dem Gemeinwesen, die die allgemeinen Bedürfnisse und Anforderungen an die Einrichtungen stellen und diese zeitgleich aber auch dabei unterstützen diese zu bewältigen und ihren gesellschaftlichen Auftrag zu erfüllen.

Mithilfe dieser Abbildung ist es möglich zu veranschaulichen unter welchen Aspekten ein Offenes Arbeiten möglich sein kann. Wichtig zu betonen ist es allerdings noch, dass es eben keine festgelegte Definition für eine Offene Kindertagesstätte geben kann. Offene Einrichtungen sind immer hochgradig individuell und befinden sich zudem, so wie das Offene Konzept, immer in einem Wandel bzw. Prozess, um sich weiterzuentwickeln und anzupassen.

2 Das Team

Im zweiten Kapitel dieser Arbeit wird der Aspekt des Teams bzw. der Teamarbeit näher untersucht und seine Bedeutung für die Praxis innerhalb von Kindertagesstätten hervorgehoben.

2.1 Ein Team - Definition

Im Rahmen der Bachelorarbeit ist es nötig zu klären, was ein Team ist bzw. welche Merkmale ein Team ausmachen.

Um dies zu klären ist es erst einmal nötig sich vor Augen zu führen, dass nicht jede Gruppe, welche zusammenarbeitet, auch zeitgleich ein Team ist. Eine sogenannte Arbeitsgruppe arbeitet gegebenenfalls an einem bestimmten Auftrag oder zur Erreichung eines Ziels in einem festgelegten Zeitraum. Allerdings sind sie relativ beschränkt in ihren Handlungen und Beziehungen zueinander, so dass sich die Arbeitsgruppe nach Erfüllung ihres Auftrags wieder in ihre einzelnen Mitglieder zersplittert.

Ein Team dagegen verfolgt beständig, das bedeutet auch über längere Zeiträume, ein gemeinsam gesetztes Ziel. Dabei herrscht ein Einvernehmen darüber wie das Ziel erreicht wird. Absprachen und gemeinsam getroffene Entscheidungen bzw. Kommunikation per se spielen eine wichtige Rolle innerhalb des Teams. Im Prozess reflektieren die Teammitglieder sich kontinuierlich und tauschen sich miteinander aus, um so das Ziel erreichen zu können und ihre Produktivität zu erhöhen. Durch diese Maßnahme sind Teams zu herausragenden Leistungen im Stande. Ihnen ist es zudem möglich auch kritisch miteinander umzugehen, aber dennoch den Zusammenhalt zu wahren. Kritische Phasen zu meistern gehört also auch zu den Qualitäten eines Teams. Die Mitglieder zeigen eine hohe Verantwortungsbereitschaft gegenüber ihren Teamkollegen und spornen sich gegenseitig zu immer besseren Leistungen an. (vgl. Pfreundner, 2017, S.31)

Natürlich gibt es auch verschiedene Typen von Teams. Nach Jon R. Katzenbach und Douglas K. Smith gibt es die sogenannten Potenziellen Teams, welche die an sie gestellten Anforderungen erkennen, allerdings noch keine gemeinsame Strategie besitzen, wie sie diese erreichen können. Danach folgen die Echten Teams. Dieser Typus besteht aus weniger als zehn Personen und besitzt die Fähigkeit die gestellten Ziele mithilfe einer gemeinsamen Strategie

zu erreichen. Dabei werden die individuellen Kompetenzen der Teammitglieder präzise eingesetzt. Im Team herrscht eine Atmosphäre von Akzeptanz, Toleranz, Wertschätzung und Verantwortungsbereitschaft. Durch diese Aspekte entsteht ein ausbalanciertes Gleichgewicht zwischen dem einzelnen Mitglied, dem Team als Ganzes und dem Leistungsziel. Als nächste und letzte Stufe wird das sogenannte Hochleistungsteam genannt. Dieser Typus vereint die Eigenschaften eines Echten Teams und hat zusätzlich noch die Eigenschaft, sich außerordentlich für die individuelle Entwicklung ihrer Teammitglieder einzubringen. Daher ist ihre Leistung noch einmal höher als die eines Echten Teams, da die Teamentwicklung noch mehr im Fokus steht. (vgl. Möller & Möller, 2014, S.50ff.)

Anhand der genannten Merkmale ist es also eindeutig, dass ein Team sich nicht einfach manifestiert. Ein Team zu bilden, gleicht einem Prozess. Anschaulich dargestellt wird dies in der „Teamentwicklungsuhr“, siehe die untere Abbildung.

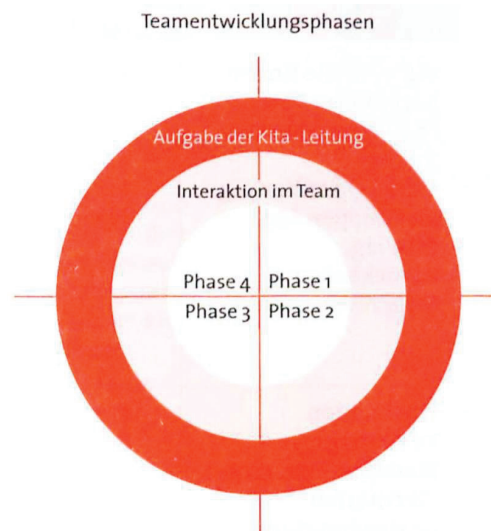


Abbildung 3 Teamentwicklungsuhr nach Francis und Young (Möller & Möller, 2014, S. 51)

Diese untergliedert die Teambildung in vier unterschiedliche Phasen. Die Orientierung in der Gruppe bildet hier die erste Phase. In diesem Abschnitt sollen gemeinsame Ziele und Methoden erkannt und festgelegt werden und die Mitglieder lernen sich untereinander kennen. Die verschiedenen Mitglieder versuchen ihre individuelle Rolle im sich bildenden Team auszumachen. Was zu der nächsten Phase führt, der „Konfrontation“. Hier bilden sich die ersten unter-

schwelligen Konflikte und die Mitglieder müssen und werden sich mit diesen auseinandersetzen müssen. Dabei verteidigen sie ihre individuellen Meinungen und es wird häufig um eine Art Rang oder Status in der Gruppe gekämpft. Es bildet sich zum Teil Unmut gegen die bestehenden Aufgaben und Methoden. Als Ausweg aus diesen Konflikten dient die dritte Phase, die „Organisierung“. Hierbei werden konkrete Vereinbarungen über alle wichtigen Entscheidungen und Aufgabenbereiche, die das Team betreffen, ausgehandelt und bestimmt. Dabei werden alle Mitglieder angehört, es zieht eine Atmosphäre der Wertschätzung, des Respekts und auch der Toleranz auf. Eine offene, vorurteilsfreie Kommunikation bildet dabei den Grundstein für diese Prozesse. Kooperation und das Gefühl der Einheit bestimmen nun die Arbeitsabläufe der Mitglieder. Allerdings kann es nun auch zu einer gewissen Lustlosigkeit bezüglich der Reflexion und Weiterentwicklung kommen.

Teams, die diesen Hinkelstein überwinden sind in der Lage sich fortwährender Entwicklung und Reflexion hinzugeben. Somit können sie Verhaltensregeln etablieren und auf die Analyse und Rückmeldung ihrer Teamkameraden vertrauen. Dies geschieht in der vierten und letzten Phase, der „Integration“.

Grundlegend muss allerdings noch hinzugefügt werden, dass das Beispiel der Teamentwicklungsuhr den Verlauf der Teambildung lediglich beispielhaft darstellt. In der Realität verläuft die Bildung eines Teams nicht nach Mustern. Das Team erlebt Rückschritte oder auch Stagnation, häufig zwischen der zweiten und dritten Phase.

Jede Gruppe entwickelt sich in seinem individuellen Tempo und mit einem individuellen Verlauf. Dabei verlassen Mitglieder die Gruppe und Neue kommen hinzu.

2.2 Bedingungen und Wirkungen von Teamarbeit

Damit Teamarbeit stattfinden und eine Leistung erbringen kann sind bestimmte Rahmenbedingungen von Nöten. Gut veranschaulicht wird dies in der „Kasseler Teampyramide“.

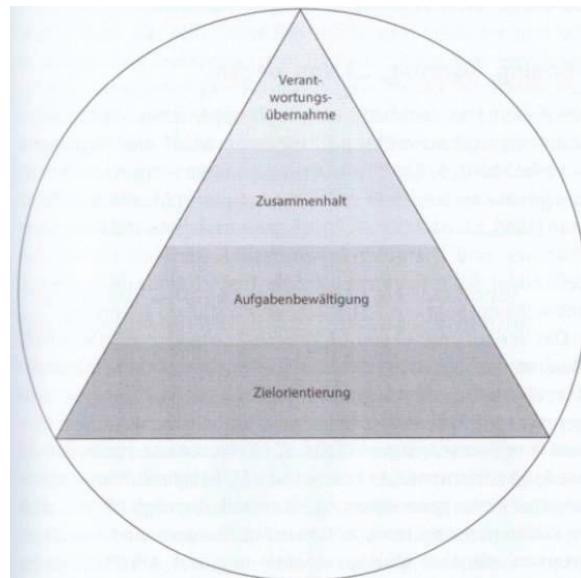


Abbildung 4 Kasseler Teampyramide (Philipp, 2019, S.17)

Als erste Ebene wird hier die gemeinsame Zielorientierung genannt. Das Team benötigt also ein gemeinschaftliches und erreichbares Ziel, welche alle Mitglieder teilen und unterstützen. In der nächsten Ebene widmen sie sich dann der Bewältigung der an sie gestellten Aufgaben und erreichen dadurch das gemeinsame Ziel. Dadurch können die Mitglieder auf die nächste Ebene vorrücken und schaffen einen Zusammenhalt innerhalb des Teams. Als letzte Ebene wird die Verantwortungsbereitschaft erreicht.

Das aus der Gruppe gebildete Team ist nun in der Lage Verantwortung bereitwillig zu übernehmen und kann mit dieser Herausforderung umgehen, aufgrund der bereits vorher erreichten Stufen. Dabei bildet Vertrauen die Kernressource für all diese Prozesse und Entwicklungen (vgl. Philipp, 2019, S. 21). Durch das Vertrauen in die einzelnen Mitglieder, aber auch in das Team als Konstrukt, ist es den Mitgliedern möglich sich weiterzuentwickeln und ihre individuellen Kompetenzen Dabei wichtig sind noch einmal die Wertschätzung und der Respekt für die einzelnen individuellen Persönlichkeiten und Kompetenzen der Teammitglieder einzubringen (vgl. Phillip, 2019, S.21).

Dieser Punkt der Wertschätzung und Anerkennung scheint zudem ein wichtiger Faktor für die Arbeitsbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter zu sein. Im Team spielen also dementsprechend nicht ausschließlich die internen Mitglieder eine Rolle, sondern tendenziell auch Außenstehende, wie beispielsweise der Vorgesetzte. Von ebenjenen wollen und brauchen die Teammitglieder individuelle Anerkennung und Loyalität, aber erwarten dies auch für ihre Leistungen als Team. Klar gesetzte Ziele und Aufgaben erleichtern dem Team seine Arbeitsabläufe und Zielsetzungen. Dennoch ist es nötig das Team an grundlegenden Entscheidungen, die vor allem die Teammitglieder betreffen, teilhaben zu lassen und ihre Meinungen anzunehmen und sofern möglich auch umzusetzen bzw. miteinzubeziehen. Auch Weiterbildungsmöglichkeiten sind ein großer Faktor für die Entwicklung der einzelnen Fachkraft aber ebenso für das Team, da so eine Vielfalt von Kompetenzen innerhalb des Teams geschaffen werden kann (vgl. Schellhorn, 2010, S.13f.).

Zu beachten gilt es dennoch, dass die individuellen Teammitglieder sowie ihre Potenziale zwar genutzt werden, jedoch sollte darauf geachtet werden das Team nicht auszulaugen, was seine Entwicklungsmöglichkeiten und Kompetenzen angeht. Auch hier ist eine Balance zwischen Sach- und Beziehungskompetenzen gefragt, um dem Team und seinen einzelnen Mitgliedern eine positive Entwicklung zu ermöglichen (vgl. Hugoth, 2010, S.37f.).

Damit sich ein Team bilden und weiterentwickeln kann, sind also eine Vielzahl von Faktoren zu beachten, welche alle in Wechselbeziehungen zueinander stehen und sich somit gegenseitig, positiv wie auch negativ, beeinflussen können.

2.3 Die Bedeutung des Teams im Kontext von Offenen Kindertagesstätten

Zum Abschluss des theoretischen Teils der Bachelorarbeit sollen die beiden vorangegangenen Themenkomplexe der Offenen Arbeit sowie die Teamarbeit mithilfe des bisherigen Forschungsstandes kurz zusammengeführt werden und so einen Ausblick auf die möglichen Erkenntnisse aus der anschließenden qualitativen Forschung.

Die Bedeutung des Teams als eine Art von „Impulsgeber“ (Santjer, 2014, S.51) für die Entwicklung und Gestaltung von Offenen Kindertagesstätten ist in der Literatur weithin bekannt. Dabei tritt die Fachkraft nicht mehr allein, sondern in geschlossener Form als Team auf. Das Team fungiert hier Gestalter der Umwelt des Kindes sowie als „Selbstgestalter ihrer Pädagogik“ (Regel, 2014, S.25). Die individuelle Fachkraft bringt dafür ihren individuellen Teil in die Gesamtleistung des Teams ein. Durch diesen Einsatz entstehen individuelle Themen mit individuellen Einrichtungen, welche angepasst an die Bedürfnisse der Kinder und ihrer Lebenswelten sind (vgl. Regel, 2008, S.168f.).

Um diesem Anspruch gerecht werden zu können sind wahrhaftige Teams mit kompetenten und reflektiven Mitgliedern nötig. Eine Bildung bzw. Weiterentwicklung des Teams ist unabdingbar in Offenen Kindertagesstätten. Dieser Prozess ist gegebenermaßen jedoch einer zeitintensive und stetigen Reflexion unterworfenen Vorgang (vgl. Santjer, 2014, S.53f.). Die einzelnen Fachkräfte müssen in vielen Konstellationen und Situationen ihre Kooperationsfähigkeiten und auch -bereitschaft beweisen, ansonsten kann eine Teambildung bzw. -weiterentwicklung nur erschwert stattfinden (vgl. Santjer, 2014, S.55ff.).

Im Kontext von Offenen Kindertagesstätten stellt das Team als nicht nur den Bezugsrahmen für die pädagogischen Handlungsweisen, sondern ist gleichzeitig auch ein Bindeglied zwischen den einzelnen Fachkräften, zwischen Fachkraft und Kind sowie zu deren ersten Sozialisationsinstanz, deren Familien.

3 Forschungskapitel

Dieses Kapitel befasst sich mit dem empirischen Zugang sowie der Kernfrage der Bachelorarbeit, welche wie folgt lautet: „Wie findet Teamarbeit innerhalb von Kindertagesstätten mit dem Offenen Konzept statt?“. Um dieser Frage nachkommen zu können, wurden drei Interviews mit drei unterschiedlichen Fachkräften einer Kindertagesstätte geführt, aufgezeichnet, transkribiert sowie ausgewertet, um so eine Beantwortung der Frage zu ermöglichen. In den folgenden Unterkapitel wird auf die einzelnen Schritte dieses Prozesses detailliert eingegangen. Anschließend erfolgt eine Diskussion über die Ergebnisse, deren Bedeutung für das Offene Arbeiten sowie die Aufstellung möglicher Hypothesen.

3.1 Eigenes Forschungsinteresse

Durch meine Tätigkeit in einer Offenen Kindertagesstätte hatte ich bereits erste Berührungspunkte mit ebenjenem pädagogischen Konzept. Beim täglichen Arbeiten stellten sich jedoch innerhalb des Teams häufig Probleme und Konflikte ein, was mich zu der Frage brachte, was ein Team braucht, um gute Teamarbeit zu leisten und insbesondere, wie sich dies im Offenen Konzept verhält. Durch den Umstand das die besagte Einrichtung zudem erst seit circa zwei Jahren besteht und das Team häufigen personellen Veränderungen unterworfen war, ist die Ausrichtung der Einrichtung sowie des Teams zwar noch in der Entwicklung, jedoch empfand ich grade diesen Umstand als positiv für meine Forschung. Das Team scheut keine Konflikte und Auseinandersetzungen, es ist jedoch erkennbar gewesen, dass sie aus ebenjenen Konflikten und Fehlern lernen und sich weiterzuentwickeln versuchen. Ein guter Ansatz, um dort mit meinen Fragen und der Forschung anzusetzen.

Das Team wie auch die Leitung waren meiner Forschung gegenüber aufgeschlossen und beteiligten sich bereitwillig an ebenjener, sodass ich mich dafür entschied die Forschung dort durchzuführen.

In meiner Rolle als Forscher war ich mir bewusst, dass der Umstand das ich in der Einrichtung auch beruflich tätig bin, möglicherweise meine Erkenntnisse beeinflussen könnte. Da es sich jedoch um eine qualitative Forschung handelt, die Befragten bzw. der Einzelfall also im Fokus steht, könnte mein erweitertes Wissen über die Befragten, die Teamabläufe sowie die Einrichtung eventuell

von Vorteil sein. Trotz dessen war ich mir bewusst beide Rollen voneinander trennen zu müssen, um so keine verfälschten Ergebnisse zu produzieren.

3.2 Stichprobenanalyse

Bei der Stichprobe handelt es sich um drei weibliche pädagogische Fachkräfte, welche alle in derselben Einrichtung tätig sind. Hier benannt werden sie, aufgrund der Anonymisierung, als A, B und C. Wobei A und B als pädagogisches Personal im Bereich des Kindergartens, sprich in der Arbeit mit den 3- bis 6-Jährigen, gemeinsam tätig sind. C hingegen ist die Leitung der Einrichtung. Die Auswahl fiel auf diese drei Fachkräfte, da A und B bereits seit Eröffnung der Einrichtung im Jahr 2019 gemeinsam in der Einrichtung tätig sind und dort auch gemeinsam zusammenarbeiten.

Um einen anderen Blick bzw. den Blick der Leitung auf die Gesamtsituation des Teams zu bekommen, wurde zudem die Leitung C befragt. C hat die Entwicklung und Eröffnung der Kindertagesstätte als Leitung begleitet und mitgestaltet und kennt somit ebenfalls die Entwicklung des Teams und der Einrichtung von Anfang an.

3.3 Methodenauswahl

Um einen Einblick in die Teamentwicklungsprozesse innerhalb von Kindertagesstätten mit dem Offenen Konzept zu erlangen, ist es nötig die Erfahrungen und Ansichten von Fachkräften in ebenjenseigen Einrichtungen zu beleuchten.

Alle Angaben zu den befragten Personen bzw. Orten der Durchführung wurden im Verlauf der Arbeit anonymisiert. Die Einverständniserklärungen der befragten Personen befinden sich im Anhang unter dem Reiter Einverständniserklärung.

3.3.1 Erhebungsmethode

Die Methodik, welche in dieser Arbeit benutzt wurde, ist die des strukturierten Interviews (vgl. Cropley, 2019, S.113f.). Diese Art von Interview wurde gewählt um die grundlegende Frage „Wie findet Teamarbeit innerhalb von Kindertagesstätten mit dem Offenen Konzept statt?“ in ihrer Komplexität untersuchen zu können. Mithilfe dieser Methode sollen grundlegende Antworten und Erkenntnisse gefunden werden. Das Wissen, welches bereits über Teamarbeit und Entwicklungsprozesse innerhalb von Teams im Zusammenhang mit der Offenen Arbeit bekannt ist, bildet hierbei die Basis für die Fragen und den Verlauf des strukturierten Interviews. Zu beachten gilt es hierbei, dass alle Fragen aus dem Interviewleitfaden allen Teilnehmern in der gleichen Art und Weise sowie Reihenfolge gestellt werden. Dadurch wird eine einfachere und besser vergleichbarere Auswertung der Daten ermöglicht, sprich eine „höhere Reliabilität“ (Cropley, 2019, S.114) kann erzielt werden (vgl. Cropley, 2019, S.113f.).

3.3.2 Auswertungsmethoden

Anschließend an die Interviews erfolgte das Transkribieren der aufgezeichneten Interviews. Dabei wurde die Methode des wörtlichen Transkribierens sowie der gleichzeitigen Übertragung in das normale Schriftdeutsch genutzt, da im Rahmen der Arbeit die inhaltlich-thematische Ebene im Vordergrund steht (vgl. Mayring, 2002, S.89ff.).

Mithilfe der Transkriptionen konnte daran anschließend eine zusammenfassende Inhaltsanalyse nach Mayring durchgeführt werden.

Das vorhandene Material für die Analyse stammt dementsprechend ausschließlich aus den im Anhang aufgeführten transkribierten Interviews. Die Fragestellung, welche untersucht werden soll, ist selbstredend, die bereits benannte For-

schungsfrage dieser Arbeit: „Wie findet Teamarbeit in Kindertagesstätten mit dem Offenen Konzept statt?“.

Um diese Frage beleuchten zu können, erfolgte zuerst die Bestimmung der Analyseeinheiten sowie die daran anschließende Kodierung innerhalb der Transkriptionen. Nachfolgend wurden die kodierten Analyseeinheiten paraphrasiert, generalisiert sowie den entsprechenden Kategorien zugeordnet. Das Erstellen der Kategorien fand induktiv statt. Im Anschluss daran fand eine Überprüfung des Kategoriensystems sowie die Reduktion bzw. Streichung von bedeutungsgleichen Kodierungen statt. Nach diesem Schritt ist eine Zusammenfassung bzw. Interpretation der Inhalte möglich (vgl. Mayring, 2015, S.70ff.; Schaffer & Schaffer, 2020, S.256f.).

Die Transkriptionen der geführten Interviews sind im Anhang unter den Reitern Transkription 1 bis 3 zu finden. Direkt an die Transkriptionen schließen sich die jeweiligen zusammenfassenden Inhaltsanalysen nach Mayring im Anhang an.

3.4 Interviewleitfaden

Im Folgenden wird nun der Interviewleitfaden der durchgeführten Interviews vorgestellt und kurz erläutert.

Der Leitfaden gliedert sich in 11 Fragen, welche sich mit den unterschiedlichen Komplexen der Forschungsfrage befassen. Diese lauten wie folgt:

1. Seit wann sind sie in der Einrichtung tätig?
2. Wie sehen Ihre täglichen Aufgabenbereiche aus?
3. Fühlen Sie sich in Ihrer Einrichtung als ein Teil des Teams?
4. Welche Aspekte von Teamarbeit sind für Sie besonders wichtig in Bezug auf die Arbeit in Kindertagesstätten?
5. Wie empfinden Sie die Arbeit im offenen Konzept innerhalb ihres Teams?
6. Werden die individuellen Kompetenzen der Kollegen im Team erkannt und dementsprechend eingesetzt? Nach eigenem Empfinden.
7. Innerhalb des Teams wird miteinander kommuniziert und gemeinsam reflektiert. Wie stehen Sie zu dieser Aussage?
8. Wo liegen Ihrer Ansicht nach, die Stärken der Teamarbeit im offenen Konzept?
9. Wie empfinden Sie die Arbeit innerhalb des Teams im Vergleich zu anderen Einrichtungen mit möglicherweise anderen Konzepten?
10. Wo sehen Sie eventuelle Ausbaumöglichkeiten für das Arbeiten im offenen Konzept?
11. Wo sind eventuelle Ausbaumöglichkeiten in Bezug auf die Teamarbeit vorhanden?

Durch die ersten beiden Fragen soll ein möglichst neutraler Einstieg in das Interview gewährleistet sein. Dabei geben die beiden Fragen dennoch Aufschluss darüber, wie erfahren die Befragten innerhalb ihres Teams sind und wie bzw. wo sie ihre Kompetenzen und Aufgabenbereiche verorten.

Die dritte Frage zielt darauf ab, zu erfahren, ob es in der subjektiven Wahrnehmung der Befragten überhaupt ein Team gibt und ob sie sich diesem auch zugehörig fühlen.

Frage Nummer vier sollen die subjektiven Meinungen der Befragten zu den für sie relevanten Merkmale und Aspekten von Teamarbeit aufdecken. Dadurch soll beleuchtet werden, welche allgemeinen Aspekte von Teamarbeit für den Einzelnen wichtig sind.

Bei Frage fünf sollen die Befragten ihre Sicht auf das gemeinsame Arbeiten mit ihren Kollegen speziell im Offenen Konzept offenlegen. Durch die Fragestellung ist es ihnen ermöglicht positive wie auch negative Aspekte und Meinungen zu äußern, ohne dass sie durch die Frage in eine bestimmte Richtung gelenkt werden.

Frage sechs nimmt noch einmal die einzelnen Kompetenzen der Fachkräfte in den Fokus und ob diese erkannt und wertgeschätzt werden. Dabei wird nach der eigenen Einschätzung der Befragten gefragt. Zudem bietet sich ihnen hier die Möglichkeit zu erörtern, ob sie die Kompetenzen ihrer Teammitglieder erkennen können, aber auch ob sie das Gefühl haben, dass sie selbst und ihre Fähigkeiten geschätzt werden.

Die nächste Frage verlangt von den Befragten Stellung zur erstgenannten Behauptung zu beziehen. Dabei geht es vor allem um die Reflexions- und Kommunikationspotenziale innerhalb des Teams und wie diese ausgeschöpft werden.

Frage Acht setzt einen relativ starken Fokus auf die Teamarbeit innerhalb des Offenen Konzeptes und wo die Befragten die Vorteile und Stärken der Arbeit im Team dahingehend verorten.

Die nächste Frage bildet einen Komplex mit Achten Frage. Nun wird allerdings ein Vergleich angestrebt, positiv wie auch negativ. Verglichen werden sollen die Teamarbeit im Offenen Konzept und die Teamarbeit in anderen Einrichtungen mit möglicherweise anderen Konzepten, wie z.B. dem gruppenbezogenen Konzept. Die Befragten können hier positive wie auch negative empfundene Aspekte nennen und erläutern.

Die Zehnte und Elfte Frage beziehen sich auf eventuelle Verbesserungsvorschläge für das Arbeiten im Allgemeinen, aber auch für die Teamarbeit. Durch diese Fragen werden nochmal die Kernbereiche der Teamarbeit beleuchtet, welche für die Befragten eine besonders hervorgehobene Stellung haben.

Insgesamt zielt der Leitfaden also darauf ab, die subjektiven Ansichten und Meinungen der Befragten in Bezug auf die Teamarbeit in Offenen Kindertagesstätten hervorzubringen.

3.5 Durchführung der Interviews

Alle drei Interviews wurden in der Einrichtung durchgeführt, um so eine möglichst angenehme Situation für die Befragten zu schaffen. Im Vorgespräch wurde allen Teilnehmern die Einverständniserklärungen zur Unterschrift vorgelegt und das Ziel der Interviews und ihrer anschließenden Auswertung wurde noch einmal genau erläutert.

Mit Beginn des Interviews startete die Aufzeichnung durch das Aufnahmegerät. Allen Teilnehmern wurden die gleichen Fragen (s. 3.4 Interviewleitfaden) in derselben Reihenfolge gestellt. Wenn Unklarheiten auftraten, wurden diese durch Nachfragen beiderseits beigelegt. Durch den Interviewer erfolgte bei Unklarheiten, wie mögliche Antworten auf die gestellten Fragen lauten könnten, eine erneute Anleitung beispielsweise durch Anregungen oder ein erneutes Umschreiben der Fragestellung. Durch diese Maßnahmen sollte ein flüssiger Gesprächsverlauf gewährleistet werden.

4 Ergebniskapitel

„Wie findet Teamarbeit innerhalb von Kindertagesstätten mit dem Offenen Konzept statt?“ Diese Fragestellung soll durch die folgenden Ergebnisdarstellungen der zusammenfassenden Inhaltsanalyse tiefer untersucht werden.

Die hier aufgestellten Ergebnisse sollen die besonderen Merkmale der Teamarbeit im Offenen Konzept hervorheben und somit verdeutlichen, inwiefern sich die Teamarbeit im Offenen Konzept dahingehend von der Teamarbeit in Kindertagesstätten mit anderen Konzepten unterscheidet.

4.1 Kategorie 1: Kommunikation und Verhalten im Team

In der ersten Kategorie stellten die Aussagen der Befragten die tragende Rolle der Kommunikation und Verständigung innerhalb des Teams heraus. Dabei wurde vor allem geäußert, dass interne Absprachen und gemeinsame Entscheidungsfindungen zu einem positiven Teamklima beitragen und für das Arbeiten im Offenen Konzept unabdingbar sind. Das Team muss sich regelmäßig austauschen können, z.B. über neue Informationen bezüglich der Kinder, aber auch um die täglichen Abläufe strukturieren sowie reflektieren und dementsprechend anpassen zu können.

Konflikte sind in der Offenen Arbeit nicht zu vermeiden, sie müssen allerdings, wie auch in anderen Einrichtungen, angesprochen und gelöst werden. Dabei spielt die Kommunikation untereinander eine maßgebende Rolle. Innerhalb des Teams soll und muss Kritik geäußert werden können, was den Teammitgliedern eine gewisse Kritikfähigkeit abverlangt. Nur so kann sich das Team sowie seine Strukturen reflektieren und anpassen. Dabei soll ein respektvoller und achtsamer Umgang untereinander herrschen, ob nun ein Konflikt vorliegt oder nicht. Das Teamklima wird also maßgeblich von der internen Kommunikation beeinflusst.

Zusammengefasst sollte das Team in einem Offenen Konzept also einen offenen und achtsamen Dialog miteinander führen, um Absprachen zu treffen und Informationen auszutauschen und zu gemeinsamen Entscheidungen zu finden. Dabei sollten sie sich sowie ihre Teammitglieder immer wieder reflektieren und kritisch hinterfragen.

4.2 Kategorie 2: Einsetzen der individuellen Kompetenzen der Fachkräfte

Als ein besonderes Merkmal in der Offenen Arbeit ist das kompetenzorientierte Arbeiten der Fachkräfte zu nennen. Dieser Begriff meint in diesem Kontext, dass die Fachkräfte ihre individuellen Fähigkeiten in den Kitaalltag einbringen können und sich dabei auch beispielsweise schwerpunktmäßig auf gewisse Bildungsbereiche fokussieren können. Von den Befragten wird dieser Aspekt als positiv empfunden, auch in Bezug auf die Teamarbeit. Durch die Mehrzahl an Fachkräfte innerhalb des Teams ist eine Aufgabenverteilung möglich, die die individuellen Interessen und Fähigkeiten der einzelnen Teammitglieder beachtet und miteinschließt. Das Team muss sich hier lediglich die Aufgabe setzen, diese individuellen Kompetenzen des Einzelnen zu erkennen und dementsprechend einzusetzen.

Weiterhin wird das breite Spektrum an den Individualkompetenzen als ein Vorteil durch das Offene Arbeiten empfunden. Durch diesen Umstand wird es dem Team erleichtert ihrer Hauptaufgabe, der Förderung der individuellen Entwicklung der Kinder nachzukommen. Eine individuell angeglichene Aufgabenverteilung anhand der vorhandenen Kompetenzen des Teams ermöglicht ebenjenes eine harmonische Teamarbeit.

4.3 Rollenverteilung und Hierarchien im Team

Als Ergebnis aus den transkribierten Interviews ist hier als erstes die Erkenntnis zu nennen, dass es in Offenen Einrichtungen vornehmlich ein einziges gemeinsames Team gibt. Die Frage, die sich nun stellt, sind alle Teammitglieder einander gleichgestellt oder gibt es gewisse Hierarchien und Rollenverteilung innerhalb des Teams?

Die Befragten A und B äußerten sich in den Interviews dahingehend, dass es keine Hierarchien im Team gibt. Alle Teammitglieder stehen auf einer Ebene und treffen dementsprechend auch gemeinschaftlich Entscheidungen oder legen Regeln fest. Wenn es zu einer Rollenverteilung kommt, dann ist diese lediglich zeitweise bzw. durch den Kontext der Situation entstanden. Wichtig sind innerhalb des Teams die Einsicht, dass alle ihre Rechte und Pflichten verantwortungsbewusst bewältigen, dabei spielt Partizipation sowie die individuelle

Verantwortungsbereitschaft der einzelnen Teammitglieder eine entscheidende Rolle.

Bei dem Interview mit C kristallisierte sich eine etwas andere Sichtweise auf das Rollenkonstrukt Team heraus. Zwar ist sie ebenso wie A und B der Ansicht, dass es sich um ein Team handelt, allerdings sieht sie sich selbst, als Leitung der Einrichtung, in einer erhöhten bzw. übergeordneten Position als die restlichen Teammitglieder. Dabei nimmt sie für sich nicht zwingend die Rolle einer Kontrolleurin oder ähnliches ein, sondern sieht sich selbst eher als eine Beobachterin, welche nur einschreitet oder eingreift, wenn es nötig ist. Dies kann positiv, z.B. bei der Potenzialförderung behaftet sein. Genauso sieht sie sich aber auch der Aufgabe das Team auf nötige Selbstreflexion hinzuweisen bzw. sie dabei zu unterstützen.

4.4 Kategorie 4: Teamaufgaben zur gezielten Förderung der kindlichen Entwicklung

Wie bereits in Kategorie angesprochen ist die gezielte Förderung der individuellen kindlichen Entwicklung eine der Hauptaufgaben des Teams und seiner Mitglieder. Da das gruppenbezogene Arbeiten in Offenen Kindertagesstätten wegfällt, ist diese Förderung nicht mehr an einzelne Fachkräfte gebunden, sondern bezieht sich als Aufgabe auf das Gesamtteam. Dabei spielt vor allem die Beobachtung eine tragende Rolle. Das Kind und seine Entwicklung werden von allen Fachkräften beobachtet, wodurch viele individuelle Blickwinkel auf das individuelle Kind entstehen. Als Teamaufgabe stellt sich hier noch der Austausch über die gemachten Beobachtungen und die Betrachtung dieser.

Anhand dieser Beobachtungen muss das Team sich gemeinschaftlich die Strukturen des Kitaalltags erarbeiten und weiterentwickeln. Die einzelne Arbeit der Fachkraft ist somit ein Puzzleteil im Gesamtbild Offene Kindertagesstätte.

4.5 Kategorie 5: Die Bedeutung der Weiterentwicklung im Team

Das Team, die Einrichtung und somit auch die Strukturen befinden sich in einem kontinuierlichen Wandel. Gerade das Team treibt diese Veränderungsprozesse stetig voran, wenn sie sich und ihre pädagogischen Handlungsweisen und Strukturen stetig reflektieren und kritisch hinterfragen. Die Reflexion des

Einzelnen und des gesamten Teams ist als eine Art Motor anzusehen, wenn die Reflexion jedoch ausgesetzt wird, kann sich dies ebenso negativ wie eine Art Bremse bemerkbar machen. Es drohen dem Team interne unnötige Konflikte, welche das Teamklima oder auch die Motivation des Einzelnen negativ beeinflussen können.

Fehler gehören in diesem Kontext allerdings zum Prozess dazu, grade wenn sich das Team erst entwickeln muss. Deshalb sollten die Teammitglieder eine gewisse Fehlerfreundlichkeit sowie Kritikfähigkeit mitbringen. Nach einer gemeinsamen Reflexion können die Fehler behoben werden oder beim nächsten Versuch sogar vermieden werden.

Gerade auch wenn sich neue Mitglieder in das Team einfinden müssen, ist es eine zu bewältigende Herausforderung für das bestehende Team die Neuankömmlinge gewissenhaft zu integrieren.

Als ein möglicher tragender Aspekt von Weiterentwicklung im Team wurde von den Befragten zudem vor allem die Beständigkeit seitens der Mitglieder des Teams angesprochen. Ohne eine beständige personelle Basis kann sich das Team nicht entwickeln.

5 Diskussion

Die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse haben gezeigt, unter welchen Bedingungen die Offenen Teamarbeit sich positiv entwickeln kann und welche prägnanten Merkmale sie mitbringt. Aus den Ergebnissen lassen sich nun gewisse Hypothesen auf die eigentliche Forschungsfrage, wie Teamarbeit in Offenen Kindertagesstätten stattfindet, aufstellen.

Schaut man sich die Aussagen und Generalisierungen der Befragten an, so spielt ein Aspekt in allen Kategorien eine mehr oder minder starke Rolle, die Kommunikation. Die erste meiner Hypothesen wäre dementsprechend, dass die Art und Weise der Kommunikation im Team eine Basis für alle weiterführenden Teambildungs- und Teamentwicklungsprozesse bildet. Ist diese Kommunikation gestört oder findet gar nicht statt, kann keine Offene Teamarbeit stattfinden.

Warum die Kommunikation in der Offenen Arbeit so einen hohen Stellenwert hat, lässt sich eventuell durch meine zweite Hypothese erklären. Grundsätzlich gibt es in Kindertagesstätten, welche mit dem Offenen Konzept arbeiten, lediglich ein gemeinsames Team. Was bedeutet dies für die Teammitglieder? Sie alle sind mit der Aufgabe und sicher auch Herausforderung konfrontiert sich mit vielen unterschiedlichen und individuellen Ansichten und Meinungen auseinandersetzen zu müssen. Die nächste Herausforderung ist es aus diesen diversen Meinungen eine gemeinsame Teammeinung zu bilden, denn nur so können die Strukturen in der Offenen Kindertagesstätten entstehen. Es muss ein Austausch stattfinden und alle Meinungen müssen kritisch hinterfragt und reflektiert in die Strukturen hineingetragen werden. Durch dieses Konzept gibt es in der Offenen Arbeit auch dahingehend keine feste Hierarchie innerhalb des Teams. Die Mitglieder sind sich alle gleichgestellt, dies betrifft sie dahingehend aber auch in ihrer Verantwortung und der Erfüllung von Aufgaben. Dennoch ist es dem Team möglich sich durch diese gleichgestellte Teamkonstellation konstruktiv in das Team einzubringen und beachtet und geachtet zu werden.

In den Interviews wurde diese Aussage zwar von allen Befragten so geäußert, jedoch nahm die Leitung dahingehend in drei geführten Interviews eine etwas außenstehende oder auch übergeordnete Position ein. Hier könnte nun also die Hypothese gelten, dass es grundlegend ein Team gibt, aber dieses sich möglicherweise in ein inneres und äußeres Team gliedert. Das innere Team besteht aus den pädagogischen Fachkräften, welche jeden Tag zusammen ihre päd-

gogische Arbeit leisten und dahingehend reflektiert strukturieren. Das äußere Team gibt den spezifischen Rahmen für die Arbeit des inneren Teams vor, in diesem Kontext also den Bezugsrahmen des Offenen Konzeptes (vgl. Abbildung 2). Gebildet wird dieses äußere Team zum einen aus der Leitung und eventuell auch weiterführenden Trägerstrukturen. Diese beiden Komponenten sollen das innere Team in ihrer Entwicklung und Weiterbildung unterstützen. Die Leitung stellt dabei den Schnittpunkt zwischen Entwicklungsmöglichkeiten, der Potenzialförderung (vgl. Hugoth, 2010, S.37ff.), aber auch beispielsweise für die Funktion des Mediators bei Konflikten. Innerhalb dieser Positionen muss sich die Leitung natürlicherweise ebenfalls genauso reflektieren und kritisch hinterfragen, wie dies das innere Team bei seinen pädagogischen Handlungsweisen tut. Wichtig ist in diesem Aspekt auch die gegenseitige Reflexion von innerem Team und Leitung, denn nur so kann ein harmonisches Gesamtteam bestehen.

Als eine weitere Hypothese für die Offene Teamarbeit ist die folgende zu nennen. Teamarbeit im Offenen Konzept lebt von konstruktiver Kritik, Reflexion und Weiterentwicklung. Ohne diese drei Komponenten kann das Team nicht erfolgreich arbeiten. Gerade im Kontext des Offenen Konzeptes ist eine ständige Weiterentwicklung und Anpassung der Strukturen und damit auch der Teamarbeit nötig. Angestoßen werden diese Prozesse von den einzelnen Teammitgliedern, welche ihre reflektierten Handlungsmethoden in das Gesamtteam hereintragen, um so eine Veränderung der Strukturen der Offenen gestalteten Kindertagesstätte voranzubringen.

Dabei ist als eine weitere Arbeitshypothese die Annahme entstanden, dass die Teamentwicklung und -fortbildung nie abgeschlossen sind. Genau wie das pädagogische Konzept der Offenheit sich in einem kontinuierlichen Weiterentwicklungsprozess befindet, ist auch das Team diesem Prozess unterworfen. Gerade deshalb ist die immerwährende Reflexion innerhalb des Teams so enorm wichtig.

Mit Bezug auf die Reflexion ist nicht nur das vor Augen führen des eigenen pädagogischen Handelns gemeint, sondern setzt den Fokus in der Offenen Arbeit zudem auf die Rückbesinnung auf die eigenen individuellen Kompetenzen. Diese individuellen Kompetenzen der Fachkräfte spielen auch in der Offenen Teamarbeit eine nicht zu unterschätzende Rolle, so meine Hypothese. Durch

das Einbringen und Einsetzen der individuellen Kompetenzen der Fachkräfte wird dem Team eine gerechte und individuell angepasste Aufgabenverteilung ermöglicht. Dadurch können die Fachkräfte zum einen ihre eigenen Interessen und Kompetenzen individuell an die Kinder der Einrichtung weitergeben, was zu einer erhöhten Motivation und Begeisterung beiderseits führen kann, und sie ergänzen sich und ihre Fähigkeiten innerhalb des Teams, sodass den Kindern ein breites Spektrum an Auswahlmöglichkeiten und Lernerfahrungen angeboten werden kann. Dieses Einbringen der individuellen Kompetenzen in das Team macht aus der einzelnen Fachkraft ein Puzzleteil im Gesamtbild des Teams. Das Team arbeitet also nicht nur individuell angepasst an die Bedürfnisse der Kinder, sondern nimmt gleichzeitig auch ihre eigenen Mitglieder und individuellen Kompetenzen in den Fokus.

Als letzte Hypothese aus den Interviews ist die Annahme der notwendigen Beständigkeit zu nennen. Hiermit ist gemeint, dass das Team personelle Beständigkeit braucht, ansonsten können wenig bis gar keine Entwicklungsprozesse stattfinden. Ein beständiges Team wirkt wie eine Art Motor für die Weiterbildungs- und Entwicklungsprozesse für die einzelnen Teammitglieder, das Gesamtteam wie auch für die Strukturen der Einrichtungen. Es muss ein Kern vorhanden sein, der die Basis für die vielen individuellen Wachstums- und Veränderungsprozesse innerhalb des Teams sowie der Einrichtung bildet. Dieser Aspekt ist im Offenen Konzept deshalb von so signifikanter Bedeutung, da sich Strukturen wie auch das Team erst bilden müssen und dies kann nur geschehen, wenn personelle Beständigkeit vorherrscht. Kommen und Gehen die Teammitglieder wie auch ihre individuellen Kompetenzen immer wieder, ist es den verbleibenden Mitgliedern nicht möglich Strukturen zu schaffen oder die vorhandenen zu reflektieren bzw. wird ihnen stark erschwert.

Mit Beständigkeit ist allerdings nicht gemeint, dass keine neuen Mitglieder zum Team dazustoßen können oder sollen. Stattdessen meint sie hier die bereits angesprochene pädagogische Personalbasis innerhalb wie auch die Beständigkeit hin zur reflektierten Veränderung angetrieben durch die pädagogischen Fachkräfte. Neue Teammitglieder und ihre individuellen Fähigkeiten werden in das bereits vorhandene Team integriert und bringen im Gegenzug dafür neue unterstützende Kompetenzen und Blickwinkel in das Team herein.

Die genannten Hypothesen stellen einen ersten Rahmen für möglichen Prozesse innerhalb der Teamarbeit in Offenen Kindertagesstätten dar. Dabei zeigen sie die besonderen Merkmale der Teamarbeit innerhalb des Offenen Arbeitens in Kindertagesstätten noch einmal auf.

Nach der Auswertung durch die zusammenfassende Inhaltsanalyse fanden noch einmal mit den drei Befragten pädagogischen Fachkräfte Gespräche statt, um die Praxisnähe der Ergebnisse noch einmal zu überprüfen und diese auch in die Einrichtung zurückzutragen.

Das Gespräch mit A und B fand zeitgleich in der Einrichtung statt. Beide Fachkräfte konnten meinen Ergebnissen zustimmen und hoben dahingehend auch noch einmal die Bedeutung des Austausches innerhalb des Teams wie auch der selbstkritischen Reflexion hervor. Auch die Annahme, dass das Team aus einem inneren und äußeren Kern besteht, fanden beide plausibel und stimmten der Aussage dahingehend zu.

Das Gespräch mit C fand zu einem anderen Zeitpunkt in der Einrichtung und getrennt von A und B statt. Auch sie konnte den von mir gewonnenen Erkenntnissen und Hypothesen zustimmen. Auch für sie spielte vor allem die Kommunikation sowie die Art und Weise des Umgangs eine wichtige Rolle im Kontext Offene Teamarbeit. Die von mir aufgestellte Hypothese bezüglich der Untergliederung fand sie ebenfalls im Kontext passend und stimmte dieser zu.

Insgesamt wurden die Ergebnisse in die Einrichtung hineingetragen und auf ihre Praxisnähe überprüft. In der hier untersuchten Offen gestalteten Kindertagesstätte hatten die Hypothesen eine praxisnahe Relevanz.

Die Forschungsfrage, wie Teamarbeit in Kindertagesstätten mit dem Offenen Konzept stattfindet, ist mithilfe der Interviews, ihrer anschließenden Auswertungen und deren Interpretation meinerseits, zumindest grundlegend beleuchtet worden. Da es sich in dieser Arbeit um eine qualitative Forschung handelt, kann man allerdings nur von einer bedingten Verallgemeinbarkeit der Ergebnisse und Hypothesen ausgehen. In die Reliabilität spielt zudem der Aspekt der Individualität von Offenen Einrichtungen und seinen Teams mit hinein. Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln beschrieben, gibt es nicht das eine Offene Arbeit oder Konzept. Jede Einrichtung und damit auch jedes Team ist in seiner Art und

Weise individuell. Sicher gibt es gewisse Schnittpunkte, gerade was die Verhaltensweisen oder die interne Teamkommunikation angeht, jedoch kann man von einer einzigen Offen gestalteten Kindertagesstätte nicht auf die Vielzahl der anderen individuellen Einrichtungen schließen.

Darin liegt wohl auch eine Grenze dieser Arbeit. Es erfolgte lediglich die Befragung einer einzelnen Einrichtung bzw. Teams. Um den Aspekt der Funktionsweise von Offener Teamarbeit noch einmal spezifischer untersuchen zu können, wäre es sicher hilfreich eine weiterreichendere Befragung von Teams innerhalb von Offenen Kindertagesstätten durchzuführen.

Im Kontext dieser Bachelorarbeit war die Befragung der einzelnen Fachkräfte eines Teams jedoch zeittechnisch gut umsetzbar und eine größere Befragung dahingehend nicht realistisch.

6 Ausblick/Fazit

Das Ziel dieser Bachelorarbeit war es die Hintergründe und Funktionsweisen von Teamarbeit in Kindertagesstätten mit dem Offenen Konzept näher zu untersuchen. Dahingehend erfolgte zuerst eine Einführung in die Thematik der Offenen Arbeit in Kindertagesstätten sowie in die Entstehung und Charakterisierung von Teams. Um die Forschungsfrage dieser Bachelorarbeit genauer untersuchen zu können und möglicherweise neue Erkenntnisse zu sammeln, entschied ich mich eine qualitative Untersuchung durchzuführen.

In diesem Kontext wurden drei Leitfadeninterviews mit drei pädagogischen Fachkräften einer gemeinsamen offenarbeitenden Kindertagesstätte durchgeführt. Anhand dieser Interviews und deren Transkriptionen erfolgte die inhaltsanalytische Auswertung anhand der Forschungsfrage: Wie findet Teamarbeit innerhalb von Kindertagesstätten mit dem Offenen Konzept statt?

Im Verlauf dieser Auswertung und der daran anschließenden Interpretation der Ergebnisse, erschlossen sich mir neue Sichtweisen auf den Komplex Offene Teamarbeit.

Zusammengefasst ist die Offene Teamarbeit vor allem geprägt von der Ansicht, dass alle pädagogischen Fachkräfte der Einrichtung ein gemeinsames Team bilden. Dabei sind in einem sehr hohen Maß auf ihre interne Kommunikation wie auch Reflexion angewiesen und müssen sich dieser jederzeit bedienen können. Dabei ist jedes Team in seinen Prozessen wie auch Strukturen individuell durch seine diversen individuellen Mitglieder geprägt.

Das Team ergänzt sich in seinen Fähigkeiten und Kompetenzen gegenseitig und ist zudem einer kontinuierlichen Evaluation wie auch Reflexion unterworfen. Denn nur das Zusammenspiel der Kommunikation, Reflexion und Zusammenarbeit innerhalb des Teams, ist es ihnen möglich eine offene, respektvolle und individuelle Teamarbeit zu leisten. Dabei liegt der Fokus des Offenen Teams darauf, die individuellen Kinder ihrer Einrichtung bestmöglich zu unterstützen wie auch zu fördern.

Dies gelingt nicht der einzelnen pädagogischen Fachkraft allein, sondern ist nur durch die Zusammenarbeit des Gesamtteams zu erreichen.

Abschließend ist also festzuhalten, dass die Forschungsfrage im Kontext der Bachelorarbeit dahingehend gut beleuchtet werden konnte. Weiterführend

könnte wie bereits angesprochen eine weiterreichende Interviewstudie durchgeführt werden, um die aufgestellten Hypothesen auf ihre Reliabilität zu untersuchen und diese eventuell auch um weitere Sichtweisen zu erweitern.

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Cropley, A.J. (2019): *Qualitative Forschungsmethoden. Eine praxisnahe Einführung* (6.Auflage). Hohenwarsleben: Westarp Science Fachverlage.
- Elmar, P. (2019): *Multiprofessionelle Teams. Auf den Punkt gebracht*. Frankfurt/Main: Debus Pädagogik Verlag.
- Hugoth, M. (2010): Personalentwicklung durch Fortbildungsmanagement – Qualifizierung der Mitarbeiterinnen. In Hugoth, M. (Hrsg.). *Personalmanagement in Kindertageseinrichtungen*. Kronach: Carl Link. S.37-42.
- Mayring, P. (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5.Auflage). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (12.Auflage). Weinheim: Beltz Verlag.
- Möller, J.-C., Schlenther-Möller, E. (2014): *Kita-Leitung. Leitfaden für Qualifizierung und Praxis* (6.Auflage). Berlin: Cornelsen.
- Pfreundner, M. (2017): *Teamentwicklung (Kindergarten heute: Leiten kompakt)*. Freiburg im Breisgau: Verlag Herder.
- Regel, G. (2008): *Plädoyer für eine offene Pädagogik der Achtsamkeit. Zur Zukunft des Offenen Kindergartens* (2.Auflage). Hamburg-Schenefeld: EB-Verlag Dr. Brandt e.K..
- Regel, G. (2014): Der Offene Kindergarten: Zeitgemäß und kooperativ kindzentriert - Vom Wandel der letzten 20 Jahre. In: Regel, G. & Santjer, U. (Hrsg.). *Offener Kindergarten konkret in seiner Weiterentwicklung. Aus der Praxis für die Praxis, 20 Jahre später*. Berlin: EB-Verlag Dr. Brandt. S.15-50.
- Regel, G., Ahrens, S. (2008): Offene Arbeit. In: Martinet, F. (Hrsg.): *Pädagogische Ansätze Kita*. Freiburg im Breisgau: Herder Verlag. S.285-338.
- Regel, G., Ahrens, S. (2016): *Offene Arbeit in der Kita*. Freiburg im Breisgau: Herder Verlag.

- Regel, G., Kühne, T. (2007): *Pädagogische Arbeit im Offenen Kindergarten*. Freiburg im Breisgau: Herder Verlag.
- Santjer, U. (2014): Das Kindergartenteam als Herz des Offenen Kindergartens. In: Regel, G. & Santjer, U. (Hrsg.). *Offener Kindergarten konkret in seiner Weiterentwicklung. Aus der Praxis für die Praxis, 20 Jahre später*. Berlin: EB-Verlag Dr. Brandt. S. 51-64.
- Schaffer, H., Schaffer, F. (2020): *Empirische Methoden für soziale Berufe. Eine anwendungsorientierte Einführung in die qualitative und quantitative Sozialforschung* (1.Auflage). Freiburg im Breisgau: Lambertus Verlag.
- Schellhorn, M. D. (2010): Führungsstile für Leiterinnen. In: Hugoth, M. (Hrsg.). *Personalmanagement für Kindertageseinrichtungen*. Kronach: Carl Link. S.6-19.
- Wördehoff, A. (2010): Mit Zielen führen. In Hugoth, M. (Hrsg.). *Personalmanagement in Kindertageseinrichtungen*. Kronach: Carl Link. S.20-36.

Anhang

Anhang 1: Transkription 1

Ort: Ludwigsfelde

Datum: 02.06.2021

Dauer: 8:33 Minuten

I: Seit wann sind Sie in der Einrichtung tätig?

A: Ich arbeite in dieser Einrichtung seit Februar 2019.

I: Wie sehen Ihre täglichen Aufgabenbereiche aus?

A: Ja, die Kinder gezielt zu fördern, quasi dieses soziale Miteinander zu fördern, dann sie in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Ganz großes Augenmerk ist die Beobachtung, um die verschiedenen Fähigkeiten und Interessen herauszufiltern. Die Zusammenarbeit mit den Eltern, immer im Austausch zu bleiben, die Entwicklungsgespräche zu führen und auch mal Elterngespräche, wenn mal was aus der Reihe heraus ist. Dann geht's ja rund um die Organisation, um den Kitaalltag, die Angebote zu planen oder Ausflüge. Die Mahlzeiten vorbereiten und pflegerische Tätigkeiten, wie Windeln wechseln und an- und ausziehen.

I: In Ordnung. Fühlen Sie sich in ihrer Einrichtung als ein Teil des Teams?

A: Ja.

I: Welche Aspekte von Teamarbeit sind für Sie besonders wichtig in Bezug auf die Arbeit in Kindertagesstätten?

A: Also ganz wichtig ist mir da die offene Kommunikation. Dann die Zusammenarbeit. Also quasi, gutes Teamwork fördert die Kreativität und innovatives Denken, also das wir uns weiterentwickeln. Also wenn das alles nicht stattfindet, dann wird es nicht funktionieren denke ich. Dann das eine gute Aufgabenteilung stattfindet. Das man dadurch auch bessere Leistungen sichtbar sind und es erleichtert auch die Arbeit beziehungsweise es unterstreicht nochmal die Stärken und Schwächen jedes Einzelnen. Und Motivation ist bei mir ganz großgeschrieben tatsächlich. Weil gute Laune und Motivation werden auch auf die Kinder übertragen. Und man kommt gerne zur Arbeit, mit einem guten Gefühl, ist zufrieden und fühlt sich auch im Team wohl.

I: Okay. Wie empfinden Sie die Arbeit im offenen Konzept innerhalb ihres Teams?

A: Aktuell mit dem ganzen Personalwechsel finde ich es echt schwierig. Man steht irgendwie immer auf einer Stelle und kann sich nicht weiterentwickeln, weil immer wieder neu angefangen werden muss, wenn neue Kollegen dazu kommen. Wir hätten schon viel weiter sein können, denke ich.

I: Okay. Werden die individuellen Kompetenzen der Kollegen erkannt und dementsprechend eingesetzt? Also nach eigenem Empfinden.

A: Ja, würde ich schon denken. Alleine schon weil wir ja die Räumlichkeiten zugeordnet haben. Jeder kann seine Interessen und individuellen Kompetenzen hier leben. So wie S. zum Beispiel Leichtathletik und viel Sport mag, kann sie den Bewegungsraum gut bedienen. Daher denke ich schon, dass es ganz gut gemeistert wurde und auch ein gutes... Also ein Team entsteht, wenn alle ihre Fähigkeiten optimal einbringen können und das sich die Fähigkeiten gut ergänzen. Also der eine kann das besser. Ich bin im Kreativen vielleicht besser. Das man sich da irgendwie untereinander mischt und dann auch alles für die Kinder optimal ist.

I: in Ordnung. Innerhalb des Teams wird miteinander kommuniziert und gemeinsam reflektiert. Wie stehen Sie zu dieser Aussage?

A: Ja, finde ich sehr, sehr wichtig Kommunikation bei einem offenen Konzept. Auch aufgrund der Bezugskinder, die man ja nicht tagtäglich sieht. Das du dich auch immer im Austausch bewegst und auch erfährst, wie ist jemand im Bewegungsraum oder im Kreativraum, weil man tatsächlich nicht jeden Tag ist. Sehr wichtig, Kommunikation.

I: Wo liegen ihrer Ansicht nach, die Stärken der Teamarbeit im offenen Konzept?

A: Die Stärken. Also ich finde ganz wichtig, dass man die wichtigen Entscheidungen zusammentrifft, dann Loyalität, dann füreinander einspringen. Das man achtsam miteinander umgeht, wenn zum Beispiel draußen einer mit dreißig Kindern steht und fünf sind oben, dass man einfach guckt und sich unterstützt. Dieses Wir-Gefühl einfach. Das man klare und konstruktive Kommunikation miteinander führt und nach wie vor finde ich auch Offenheit für Unterschiedlichkeit und notwendige Veränderungen wichtig. Jetzt steht die Neuverteilung der Gruppen an. Also das man da immer offen bleibt und nicht sagt: „Wir haben das ja schon immer so gemacht“.

I: Also dieser stetige Wandel im Grunde?

A: Ja.

I: Okay. Wie empfinden Sie die Arbeit innerhalb des Teams im Vergleich zu anderen Einrichtungen mit möglicherweise anderen Konzepten?

A: Also ich war ja fünfzehn Jahre lang hier drüben im (ABC-Kindergarten). Da war es ja Gruppenarbeit. Da merkt man hier den Unterschied ja schon, weil irgendwie in der offenen Arbeit kann man individueller reagieren. Also sprich einer wird plötzlich krank oder zwei fallen aus. Das man da untereinander neu mischt oder sagt wir kommen jetzt noch zu euch und machen dieses Angebot gemeinsam oder es fällt weg, wir gehen einfach alle in den Garten. Du kannst einfach flexibler reagieren. Und man muss sich halt in der offenen Arbeit nicht nur mit zwei Kollegen auseinandersetzen, sondern hier hast du acht oder neun, je nachdem wie wir oben besetzt sind, musst du dich auseinandersetzen. Manchmal schwierig, aber wenn alle an einem Strang ziehen, ist es eigentlich ein super arbeiten. Ja und dass man halt flexibler reagieren kann bei unplanbaren Vorkommnissen.

I: Wo sehen Sie eventuelle Ausbaumöglichkeiten im Allgemeinen im Offenen Konzept?

A: Na ich würde nochmal ganz wichtig finden das man sich in den jeweiligen Fachbereichen gezielt fortbilden kann. Also das man da nochmal individuelle Fortbildungen bekommen kann. Das man fit wird in seinem Bereich. Und den Beitrag zur Gesamtpädagogischen Arbeit leisten kann, viel besser leisten kann. So wie ich jetzt gerade die Weiterbildung fürs Essen mache. Dass das nicht irgendjemand macht, sondern eben jemand dessen Bereich, das auch ist.

I: Also den individuellen Interessen gut folgen können?

A: Genau.

I: Okay. Wo sind eventuelle Ausbaumöglichkeiten in Bezug auf die Teamarbeit vorhanden?

A: Ja, tatsächlich das alle Teammitglieder, was ich ja eben schon gesagt habe, an einem Strang ziehen und nicht der eine sagt Hü und der andere sagt hot. Das verwirrt die Kinder. Wenn wir zum Beispiel sagen, im Flur wird nicht gerannt, dann wäre es schön, wenn alle Kollegen sagen, im Flur wird nicht gerannt. Dann einfach harmonisch und lösungsorientiert zusammenarbeiten im Team. Das man sich nicht irgendwas in Arbeitsberatungen vorhält, sondern sich auch nicht immer gleich angegriffen fühlt, sondern eben lösungsorientiert arbei-

tet ohne dass sich der andere auf den Schlips getreten fühlt. Und dann wichtiger Aspekt im Kontext Teamarbeit ist die offene Kommunikation, nach wie vor, Zusammenarbeit und Teamführung. Oder unter anderem auch was wir unter Punkt vier schon besprochen haben.

I: Okay. Und Teamführung meint zum Beispiel eine Hierarchie oder das oben zum Beispiel auch jemand sein sollte, der mehr entscheidet als alle anderen? Oder doch eher gleichgestellt und dann eben eher die konstruktive Kritik?

A: Finde ich schwierig. Anfangs hatten wir es ja so. Weil ich ja die meiste Zeit da war, habe ich immer versucht einigermaßen die Sachen so zu übernehmen. Aber es wird für einen selber viel zu viel und ich finde es aktuell total angenehm, dass jetzt jeder seine Position gefunden hat und jeder eigentlich weiß was man zu tun hat. Und mit diesem Plan, der oben liegt, da ist es eigentlich total sichtbar, wer welche Aufgabe hat und das finde ich grade sehr angenehm. Also ich würde es schwierig finden, wenn da oben jetzt jemand die Leitung übernehmen würde.

I: In Ordnung. Dann bedanke ich mich für das Interview.

Anhang 2: zusammenfassende Inhaltsanalyse Transkription 1

Kategorie 1: Kommunikation und Verhalten innerhalb des Teams

Zeile	Paraphrase	Generalisierung
16-17	„Also ganz wichtig ist mir da die offene Kommunikation. Dann die Zusammenarbeit.“	Zusammenarbeit und Kommunikation als eine Basis für Teamarbeit.
22-25	„Motivation ist bei mir ganz groß geschrieben tatsächlich. Weil gute Laune und Motivation werden auch auf die Kinder übertragen. Und man kommt gerne zur Arbeit, mit einem guten Gefühl, ist zufrieden und	Motivation als ein Faktor für die gelungene Teamarbeit sowie die pädagogische Arbeit mit den Kindern. Das Wohlbefinden der einzelnen Mitglieder sorgt auch für ein gutes Teamklima.

	fühlt sich auch im Team wohl.“	
45-46	„Ja, finde ich sehr, sehr wichtig die Kommunikation bei einem Offenen Konzept.“	Kommunikation ist im Offenen Konzept von besonderer Bedeutung im Kontext Teamarbeit.
46-47	„Das du dich auch immer im Austausch bewegst“	Austausch von Informationen ist essenziell für das Offenen Arbeiten.
52-53	„ich finde ganz wichtig, dass man die wichtigen Entscheidungen zusammen trifft“	Gemeinsame Entscheidungsfindung als eine weitere Basis für gelungene Teamarbeit.
54	„achtsam miteinander umgeht“	Respekt und Achtsamkeit gegenüber den Teamkollegen ist von höchster Bedeutung.
56-57	„klare und konstruktive Kommunikation miteinander führt	Klare Formulierungen sind nötig für eine harmonisches Miteinander arbeiten. Es muss zudem auch Kritik geäußert und angenommen werden können.
57-58	„Offenheit für Unterschiedlichkeit und notwendige Veränderung“	Toleranz für die unterschiedlichen Charaktere und Eigenschaften der Kollegen. Einsicht zur Veränderung muss gegeben sein.
73	„musst du dich auseinandersetzen“	Auseinandersetzungen gehören zur Teamarbeit mit dazu.
90	„an einem Strang zie-	Sich an gemeinsam Ab-

	hen“	sprachen und Entscheidungen halten und diese auch umsetzen im Alltag.
94	„Das man sich nicht irgendwas in Arbeitsberatungen vorhält, [...] sich nicht immer gleich angegriffen fühlt“	Konstruktive Kritik als ein Schlüsselement in der Kommunikation im Team.
97-98	„offene Kommunikation, [...] Zusammenarbeit und Teamführung“	Offenheit, gemeinsame Entscheidungsfindungen, sowie gemeinsames harmonisches Miteinander bilden eine Basis für das Arbeiten des Teams im Offenen Konzept.

Kategorie 2: Einsetzen der individuellen Kompetenzen der Fachkräfte

Zeile	Paraphrase	Generalisierung
34-37	„weil wir ja die Räumlichkeiten zugeordnet haben. Jeder kann seine Interessen und individuellen Kompetenzen hier leben.“	Die individuellen Kompetenzen der Fachkräfte können bestimmten Räumlichkeiten zugeordnet werden und ermöglichen so ein kompetenzorientiertes Arbeiten für Fachkräfte wie auch Kinder in der Offenen Einrichtung.
38-40	„Also ein Team entsteht, wenn alle ihre Fähigkeiten optimal einbringen können und sich ihre Fähigkeiten gut ergänzen.“	Die individuellen Kompetenzen der Kollegen untereinander müssen anerkannt werden und dementsprechend eingesetzt werden, um gute

		Teamarbeit zu ermöglichen.
41-42	„man sich da irgendwie untereinander mischt und dann auch alles für die Kinder optimal ist.“	Ein möglichst breites Spektrum an Kompetenzen ermöglicht eine optimale Förderung der kindlichen Entwicklung.

Kategorie 3: Rollenstrukturen und Hierarchien im Team

Zeile	Paraphrase	Generalisierung
19-20	„Dann das eine gute Aufgabenverteilung stattfindet. [...] es erleichtert auch die Arbeit beziehungsweise es unterstreicht nochmal die Stärken und Schwächen jedes Einzelnen.“	Innerhalb des Teams werden Absprachen getroffen, um eine Aufgabenverteilung zu ermöglichen und so den Alltag zu strukturieren. Dabei werden die individuellen Kompetenzen aller Teammitglieder beachtet.
53	„ich finde ganz, ganz wichtig [...] Loyalität“	Loyalität oder auch Ehrlichkeit als ein Aspekt von Beziehungsgestaltung im Team.
56	„Diese Wir-Gefühl einfach.“	Ein Zusammengehörigkeitsgefühl im Team ist nötig um als Team auch produktiv arbeiten zu können.
89-90	„tatsächlich das alle an einem Strang ziehen und nicht der eine sagt Hü und der der andere sagt Hot.“	Das Team entscheidet zusammen und trägt diese Entscheidungen und Regeln auch gemeinschaftlich in den Alltag der Kindertagesstätte.
93	„einfach harmonisch und lösungsorientiert zusammenarbeiten im	Auch bei Konflikten bleiben die Teammitglieder auf einer Augenhöhe. Es soll eine Lö-

	Team.“	sung gefunden werden , kein neuer Konflikt entstehen.
105-110	„es wird für einen viel zu viel und ich finde es aktuell total angenehm, dass jetzt jeder seine Position gefunden hat und jeder eigentlich weiß was man zu tun hat. [...] Also ich würde es schwierig finden, wenn da oben jetzt jemand die Leitung übernehmen würde.“	Innerhalb des Teams gibt es zwar Aufgabenzuschreibungen, allerdings keinen direkten Leiter. Das Rollenkonstrukt ist wandelbar und situationsabhängig. Eine festgelegte Rollenhierarchie gibt es nicht.

Kategorie 4: Teamaufgaben zur Förderung der kindlichen Entwicklung

Zeile	Paraphrase	Generalisierung
4	„Kinder gezielt zu fördern“	Das Team und seine einzelnen Fachkräfte sieht seine pädagogische Hauptaufgabe darin, Kinder individuell ihrer Entwicklung entsprechend zu fördern.
6-7	„ganz großes Augenmerk ist die Beobachtung, um die verschiedenen Fähigkeiten und Interessen herauszufiltern“	Bei der pädagogischen Arbeit ist die Beobachtung ein besonderes Kriterium.
8	„Zusammenarbeit mit den Eltern, immer im Austausch zu bleiben“	Elternarbeit sowie Beziehungsgestaltung zu diesen stellt einen weiteren Aspekt für die tägliche pädagogische Arbeit dar.

		gogische Arveit dar.
9-10	„rund um die Organisation, den Kitaalltag, die Angebote zu planen oder Ausflüge.“	Den Kita-Alltag gemeinschaftlich zu strukturieren ist eine Teamaufgabe.
47-48	„immer im Austausch bewegst und auch erfährst, wie ist jemand im Bewegungsraum oder im Kreativraum, weil man nicht jeden Tag da ist.“	Um die oben genannten Prozesse und Aufgaben bewältigen zu können, ist ein reger Austausch unter den Fachkräften unabdingbar.
41	„Das man sich da irgendwie untereinander mischt und dann auch alles für die Kinder optimal ist“	Die individuellen Kompetenzen der Fachkräfte sollen den Kindern eine optimale Auswahl an Entwicklungsmöglichkeiten bieten.
67	„in der Offenen Arbeit kann man individueller reagieren“	Durch das Offenen System kann das Team auf unvorhergesehene Ereignisse situativ und schnell reagieren.
80-82	„individuelle Fortbildungen [...]. Das man fit wird in seinem Bereich. Und den Beitrag zur Gesamtpädagogischen Arbeit leisten kann, viel besser leisten kann.“	Die individuellen Kompetenzen der Fachkräfte sind als ein Teil der Gesamtpädagogischen Arbeit zu sehen und bedürfen kontinuierlicher Weiterentwicklung.

Kategorie 5: Die Bedeutung der Weiterentwicklung im Team

Zeile	Paraphrase	Generalisierung
17	„Also quasi, gutes Teamwork fördert die	Das Team befindet sich in einem ständigen Pro-

	<p>Kreativität und innovatives Denken, also das wir uns weiterentwickeln. Also wenn das alles nicht stattfindet, wird es nicht funktionieren denke ich.“</p>	<p>zess des Weiterdenkens.</p>
57-58	<p>„Offenheit für Unterschiedlichkeit und notwendige Veränderung“</p>	<p>Veränderung ist ein Teil des Prozesses Teamentwicklung und muss dementsprechend auch vom Team erkannt und umgesetzt werden.</p>
59-60	<p>„Also das man da immer offenbleibt und nicht sagt: „Wir haben das ja schon immer so gemacht“.“</p>	<p>Das Offene Konzept und sein Team lebt von der Weiterentwicklung und bedarf dieser kontinuierlich.</p>

Anhang 3: Transkription 2

Ort: Ludwigsfelde

Datum: 03.06.2021

Dauer: 9:56 Minuten

I: Aufnahme startet. Seit wann sind Sie in der Einrichtung tätig?

B: Seit zwei Jahren.

I: Wie sehen Ihre täglichen Aufgabenbereiche aus?

B: Na, Kinder betreuen. Also Kinderbetreuung.

I: Also pädagogische Arbeit mit den Kindern?

B: Genau.

I: Fühlen Sie sich in ihrer Einrichtung als ein Teil des Teams?

B: Natürlich. Soll ich noch begründen, warum?

I: Sehr gerne.

B: Ja sehe ich mich schon, weil ich zu allen im Team oder generell im Haus einen guten Draht habe.

I: Welche Aspekte von Teamarbeit sind für Sie besonders wichtig in Bezug auf die Arbeit in Kindertagesstätten?

B: Gegenseitige Wertschätzung, ein empathisches Miteinander finde ich auch wichtig, weil natürlich hat man auch immer was zu meckern, aber trotzdem sollte man sich immer irgendwie in die Stelle des Anderen hineinversetzen können. Na und auch Akzeptanz, also dass man jeden auch so akzeptiert wie er ist und auch auf Stärken und Schwächen eingeht.

I: Also auch das jeder sozusagen...Der und der ist sportlicher, also macht er den Bewegungsraum?

B: Genau. Also das ist für mich auch Teamarbeit. Also ich muss ja nichts machen, was mir nicht liegt. Wenn ich weiß das ich zum Beispiel eine Kollegene habe der mehr in den Wald geht, dann muss ich mir ja jetzt kein Bein abreißen, sondern hab dann da vielleicht was anderes, was ich mitbringen kann.

I: Okay. Wie empfinden Sie die Arbeit im Offenen Konzept innerhalb ihres Teams?

B: Besser als im geschlossenen Konzept.

I: Und warum?

B: Weil ich finde, dass man personell im Offenen Konzept ganz anders agieren kann als in einem geschlossenen... geschlossenem Gruppenkonzept. Weil es

da ja feste Bezugspartner sind, aber in der Offenen Arbeit finde ich eher das es. Du kannst einfach täglich, egal welche Struktur du hast. Du kannst sie einfach täglich umschmeißen und es würde trotzdem funktionieren. Denke ich.

I: Werden die individuellen Kompetenzen der Kollegen erkannt und dementsprechend eingesetzt? Also nach deinem eigenen Empfinden.

B: Ja, doch finde ich schon, dass geguckt wird. Also es kommt ja wieder auf die. Also jeder muss ja an seine eigene Nase fassen ne. Aber ich wüsste jetzt schon, wenn ich jetzt anspreche oder ansprechen muss, wenn ich jetzt was nicht wüsste oder nicht so fit bin. Würde ich schon sagen, das der das mitbringt, der das mitbringt und ich eben das mitbringe. Und das würde ich schon sagen, dass man das erkennt.

I: Okay. Innerhalb des Teams wird miteinander kommuniziert und gemeinsam reflektiert. Wie stehen Sie zu dieser Aussage?

B: Also gemeinsam kommuniziert und gemeinsam reflektiert wird, aber es wird nicht reflektiert, wenn man was scheiße findet. Also an einem anderen oder was er falsch gemacht hat.

I: Also innerhalb des Teams wird nicht so richtig reflektiert?

B: Ja. Also es wird schon reflektiert, aber es wird alles eher verallgemeinert angesprochen, weil jeder dann wieder Angst hat, dass ein Konflikt im Raum steht. Das ist so.

I: Also keine direkte offene Kommunikation? Die fehlt sozusagen noch ein wenig?

B: Ja, genau.

I: Okay. Wo liegen Ihrer Ansicht nach, die Stärken der Teamarbeit im Offenen Konzept?

B: Hm. Also ich finde die größte Stärke ist, dass es ein Team ist. Was man vielleicht nicht im Gruppenkonzept hat, also in den Einrichtungen. Da gibt es ja mehrere Gruppen und ich glaube, dass die eher ein Team bilden also das komplett Gesamte. Das ist in der Offenen Arbeit schon so, das es ein Team ist. Was hier jetzt natürlich auch Etagenweise ein bisschen so ist. Aber ja. Die Stärken.

I: Oder was du als Vorteile auch empfindest.

B: Naja, dass jeder auch was mitbringt. Ohne das es vielleicht doppelt vorkommt oder irgendein Bereich nicht abgedeckt ist. Bei uns aktuell ist es zumindest so. Also das jeder so was mitbringt.

I: Jeder kann sich sozusagen seinen Interessen nach den Bildungsbereichen widmen?

B: Genau, richtig. Also das finde ich schon.

I: Okay. Wie empfinden Sie die Arbeit innerhalb des Teams im Vergleich zu anderen Einrichtungen mit möglicherweise anderen Konzepten?

B: Na das ist ja das was eben grade schon so ein bisschen gesagt hatte. Das ich das in der Offenen Arbeit einfach besser finde als mit festen Gruppen. Erstmal weil du auch mit mehr Menschen zu tun hast, demnach hast du mehr Kompetenzen, die ein Bild sage ich mal bilden. Und bei so einem Gruppenkonzept wo sage ich mal drei feste Erzieher sind, hast du vielleicht nur drei Sachen abgedeckt als sieben oder so. Also ich glaube das das da eher so im Offenen Konzept mehr win-win-Situationen gibt.

I: Wo sehen Sie eventuelle Ausbaumöglichkeiten für das Arbeiten im Offenen Konzept? Also im Allgemeinen im Alltag?

B: Ausbaumöglichkeiten... Naja immer natürlich mehr Personal, aber mehr Personal bedeutet auch wieder mehr Kinder. Also das ist dann auch wieder so.

I: Zum Beispiel habt ihr oben ja jetzt den Wochenplan eingeführt oder L. und K. haben in der roten Gruppe gewisse Strukturen etabliert. Fehlt dir da noch irgendwas?

B: Nö, eigentlich nicht. Also ich finde, dass wir aktuell das schon so gut gehandelt haben. Vorher wäre es zum Beispiel mit den Pausen gewesen, dass es sehr nervig war, aber das ist ja jetzt auch nicht mehr durch diesen festen Wochenplan. Natürlich finde ich, dass aktuell das mit den Projekten und Angeboten sehr viel ist. Wo ich finde, dass man das, also da könnte man jetzt wieder so ein bisschen lascher sein, dass man wieder mehr beobachten kann. Was C. aber im aktuellen Juniplan auch berücksichtigt hat, dass sie da ein paar mehr Beobachtungszeiten einplant. Ansonsten fällt das eigentlich so hinten runter. Man ist eigentlich so beschäftigt mit dem Angeboten, dass ich jetzt nicht sagen kann. Also da fehlt mir die Beobachtung einfach. Also selbst wenn ich im Angebot bin, kann ich nicht beobachten. Punkt. Weil wenn mir was auffällt, komme dann auch nicht dazu mir das grade nebenbei aufzuschreiben. Das finde ich grade so ein bisschen blöd. Oder schade. Weil ich jetzt auch so ein Mensch bin, ich kann mir das nicht die ganze Zeit merken bis abends oder bis dann wieder Luft ist. Dann denke ich mir so, was war denn da nochmal? Oder hab dann nochmal die

Situation vor Augen und weiß dann gar nicht mehr, ob die jetzt wirklich so relevant ist. Weißt du, das ist so ein bisschen. Also das würde ich mir mehr wünschen. Mehr Beobachtungszeit.

I: Okay. Wo sind eventuelle Ausbaumöglichkeiten in Bezug auf die Teamarbeit vorhanden?

B: Gleichgesetzte und faire Arbeitszeiten vielleicht untereinander? Egal wie viel Stunden der jeweilige Erzieher hat? Also zum Beispiel in der Frühschicht, da haben manche um zwölf Uhr Schluss und die die voll arbeiten gehen müssen trotzdem bis fünfzehn Uhr buckeln. Das finde ich echt richtig gemein. Wo ich der Meinung bin, dass man das auch sicherlich mal anders machen kann, weil als Vollzeitkraft machst du eh mehr Minusstunden als Plusstunden und dann finde ich macht das den Kohl auch nicht mehr fett. Das würde ich auf alle Fälle gut finden. Weil das sind auch einfach Reibereien.

I: Unnötige Reibereien?

B: Ja, genau unnötige Reibereien.

I: Also fehlt dir noch irgendwas im Team?

B: Na Beständigkeit einfach. Du kannst nie als Team richtig fungieren, wenn ein Kommen und Gehen ist. So wie du ja jetzt auch runter gegangen bist oder H. jetzt runter geht. Gut da kommt jetzt zwar wieder eine Neue, aber da weißt du ja auch nicht.

I: Ob sie bleiben?

B: Ja.

I: Also einfach ein beständiges festes Team?

B: Ja. Ich glaube, dass ist das was halt in der Offenen Arbeit oder generell wichtig ist. Aber das kannst du ja nicht festlegen.

I: Gut. Also zusammengefasst nochmal: Partizipation, dass alle Wünsche anerkannt und vielleicht auch mal umgesetzt werden und eben das Personelle, dass die Beständigkeit einfach eintritt.

B: Genau. Und dass man vielleicht auch als Team mehr gefragt wird, was das Team möchte. Also ja Partizipation und mehr Mitbestimmung einfach auch.

I: Innerhalb des Teams oder auch auf die Chefetage sozusagen bezogen?

B: Beides. Natürlich Großteil auch Chefetage, würde ich schon sagen.

I: Gut. Dann bedanke ich mich für das Interview

B: Kein Problem.

Anhang 4: zusammenfassende Inhaltsanalyse Transkription 2

Kategorie 1: Kommunikation und Verhalten innerhalb des Teams

Zeile	Paraphrase	Generalisierung
14	„Gegenseitige Wertschätzung, ein empathisches Miteinander“	Die Kommunikation im Team soll von gegenseitiger Wertschätzung und Empathie geprägt sein.
17	„jeden so akzeptiert wie er ist und auch auf Schwächen und Stärken eingeht.“	Toleranz und Akzeptanz gegenüber dem individuellen Teammitglied sind ein wichtiger Aspekt im Umgang miteinander.
37-39	„Also ich wüsste jetzt schon, wen ich jetzt anspreche oder ansprechen muss, wenn ich jetzt was nicht wüsste oder nicht so fit bin.“	Probleme oder Unsicherheiten können durch die Kommunikation im Team beseitigt werden.
44-46	„gemeinsam kommuniziert und reflektiert wird, aber es wird nicht reflektiert, wenn man was scheiße findet. Also an einem anderen oder was er falsch gemacht hat.“	Reflexion innerhalb des Teams ist ein wichtiger Aspekt für funktionierende Teamarbeit. Sie muss stetig beachtet werden.
128	„Partizipation und mehr Mitbestimmung“	Partizipation auf allen Ebenen als Hauptaspekt von Kommunikation im Team bzw. der Einrichtung innerhalb des Offenen Konzeptes.

Kategorie 2: Einsetzen der individuellen Kompetenzen der Fachkräfte

Zeile	Paraphrase	Generalisierung
21-24	Also ich muss ja nichts machen, was mir nicht liegt. Wenn ich weiß das ich einen Kollegen haben, der mehr in den Wald geht, dann muss ich mir da ja jetzt kein Bein abreißen, sondern hab dann da vielleicht was anderes, was ich mitbringen kann.“	Die individuellen Stärken und Schwächen der einzelnen Teammitglieder werden durch ebenjene auch wieder ausgeglichen.
39-40	„der das mitbringt, der das mitbringt und ich eben das mitbringe. Und das würde ich schon sagen, dass man das erkennt.“	Das Erkennen und Einsetzen der individuellen Kompetenzen ist ein Aspekt von gelungener Teamarbeit.
62-64	„dass jeder auch was mitbringt. Ohne dass es vielleicht doppelt vorkommt oder irgendein Bereich nicht abgedeckt ist.“	Durch das Offene Konzept ist es dem Team möglich, alle vorhandenen Bildungsbereiche in der Einrichtung individuell angepasst abzudecken.
72-73	„demnach hast du mehr Kompetenzen, die ein Bild, sage ich mal, bilden.“	Durch das Offene Arbeiten ergänzen sich die unterschiedlichen Kompetenzen der Kollegen untereinander.
75-76	„Also ich glaube das das da eher so im Offenen Konzept mehr win-win-Situationen gibt.“	Das Potenzial des Offenen Konzeptes ist groß, grade was die Abdeckung der Bildungsbe-

		reiche und somit die individuelle Unterstützung der Kinder angeht.
--	--	--

Kategorie 3: Rollenstrukturen und Hierarchien im Team

Zeile	Paraphrase	Generalisierung
16	„man sich immer irgendwie in die Stelle des Anderen hineinversetzen können.“	Die Teammitglieder müssen sich miteinander auseinandersetzen und unterschiedliche Meinungen tolerieren zu lernen.
59	„Das ist in der Offenen Arbeit schon so, dass es ein Team ist.“	Im Offenen Konzept gibt es lediglich ein Team.
115	„Beständigkeit einfach. Du kannst nie als Team richtig fungieren, wenn ein Kommen und Gehen ist.“	Um als Team pädagogisch wertvoll und harmonisch agieren zu können, bedarf es personeller Beständigkeit.
128/130	„Partizipation und mehr Mitbestimmung einfach. [...] Natürlich auch Großteil Chefetage, würde ich schon sagen.“	Mitbestimmung ist nicht nur innerhalb des Teams nötig, sondern auch auf der Ebene der Vorgesetzten. Partizipation auf allen Ebenen.

Kategorie 4: Teamaufgaben zur Förderung der kindlichen Entwicklung

Zeile	Paraphrase	Generalisierung
91-94	„Man ist so beschäftigt mit den Angeboten, dass ich jetzt nicht sagen kann. Also da fehlt mir die Beobachtung ein-“	Die Beobachtung als ein Hauptaspekt des pädagogischen Handelns. Es bedarf allerdings der Zeit diese auch durchzuführen.

	fach. Also selbst, wenn ich im Angebot bin, kann ich nicht beobachten.“	ren.
101	„Mehr Beobachtungszeit.“	Die Zeit zum beobachten fehlt den Fachkräften zum Teil. Daher müssen alle Blickwinkel der verschiedenen Fachkräfte mit einbezogen werden.

Kategorie 5: Die Bedeutung der Weiterentwicklung im Team

58-59	„Also es wird schon reflektiert, aber es wird alles eher verallgemeinert angesprochen, weil jeder dann wieder Angst hat, dass ein Konflikt im Raum steht.“	Reflexion als ein Antrieb von Weiterentwicklung muss erkannt und umgesetzt werden. Ansonsten stehen überflüssige, scheinbar unlösbare Konflikte im Raum, die das Teamklima negativ beeinflussen können.
87-89	„Natürlich finde ich, dass aktuell das mit den Projekten und Angeboten sehr viel ist. Wo ich finde, dass man das, also da könnte man jetzt wieder so ein bisschen lascher sein, dass man wieder mehr beobachten kann.“	Die Strukturen innerhalb der Kindertagesstätten unterlaufen einem kontinuierlichen Weiterentwicklungsprozess. Es bedarf ständiger Evaluation durch die Fachkräfte.

Anhang 5: Transkription 3

Ort: Ludwigsfelde

Datum: 31.05.2021

Dauer: 7:41 Minuten

I: Aufzeichnung startet. Seit wann sind Sie in der Einrichtung tätig?

C: In diesem Haus, so wie es jetzt hier steht, seit Februar 2019.

I: Okay. Wie sehen Ihre täglichen Aufgabenbereiche aus?

C: Ja. Organisation, Verwaltung, pädagogische Leitung, organisatorische Leitung, alles was dazu gehört, dass die Kita laufen kann.

I: In Ordnung. Fühlen Sie sich in ihrer Einrichtung als ein Teil des Teams?

C: Ähm. Als Kopf des Teams, ja. Da ist man dann ja auch Teil des Teams, oder? Ja, doch, genau. Ja.

I: Okay. Welche Aspekte von Teamarbeit sind für Sie besonders wichtig in Bezug auf die Arbeit in Kindertagesstätte?

C: Da ist mir besonders wichtig die Kommunikationsfähigkeit in Verbindung auch mit Kritikfähigkeit. Gleichzeitig Selbstreflexion für eine Teamarbeit, also das jeder vorher bei sich selber guckt. Ähm und eine gewisse Fehlerfreundlichkeit. Also die Idee ich probiere Sachen aus und wenn es falsch war oder anders gesehen wird, dann ändere ich daran nochmal was. Also das sind so Dinge die mir sehr wichtig sind.

I: In Ordnung. Wie empfinden Sie die Arbeit im offenen Konzept innerhalb ihres Teams?

C: Das ist eine schwere Frage, weil ich nicht genau weiß, wo sie hin geht. Ausbau – also – Ausbaubedürftig. Also weil wir das ja noch nicht so lange so machen. Da offene Arbeit immer etwas ist, was stetiger Veränderung unterliegt. Ist es so, dass ich denke, dass wir eine gute Basis gefunden haben auf der wir arbeiten, aber tendenziell auch wissen welche Bereiche noch intensiver bearbeitet werden müssten und veränderungspotenzial in die positive Richtung haben.

I: Gut. Werden die individuellen Kompetenzen der Kollegen im Team erkannt und dementsprechend eingesetzt? Also nach ihrem eigenen Empfinden.

C: Von mir erkannt?

I: Ja.

C: Oder.

I: Oder auch innerhalb des Teams.

C: Hm. Also innerhalb des Teams denke ich Ja. Und von mir dann nochmal in einer anderen Art und Weise. Also innerhalb der Kollegen für die praktische Arbeit, die tägliche Arbeit vor Ort. Ich denke schon, dass sie erkennen wer was gut kann und demzufolge sich auch selber dahin aufstellen. Ähm und ich denke, dass ich durch meinen Blick von außen auch nochmal so Dinge sehe, wo vielleicht Potenzial ist. Auch nochmal in Richtung Fortbildung oder wo man jemanden auch nochmal eine Aufgabe zusätzlich durchaus geben kann. Wo man sagt, ich glaube da ist da der Richtige gefunden.

I: Okay. Nächste Frage. Innerhalb des Teams wird miteinander kommuniziert und gemeinsam reflektiert. Wie stehen Sie zu dieser Aussage?

C: Also. Die ist richtig. Das wir das tun. Ähm, aber noch nicht in ausreichendem Maße. Also es muss meiner Ansicht nach noch mehr Möglichkeiten geben oder vielleicht auch. Ähm. Vorgaben, nach denen wir nochmal ein bisschen reflektieren. Ich könnte mir zum Beispiel vorstellen mehr Selbstreflexionsbögen zu bestimmten Sachen, also das wären so Sachen. Also ich glaube was die Kommunikation angeht, weiß jeder wie wir vernünftig kommunizieren wollen, es wird nur nicht immer so umgesetzt. Da ist immer Bedarf. Und was Reflexion anbetrifft, da müssen wir genauso noch dran arbeiten. Also es wird gemacht, aber es ist für mich persönlich als Leitung noch nicht ausreichend.

I: Gut. Wo liegen Ihrer Ansicht nach die Stärken der Teamarbeit im offenen Konzept?

C: Die Stärken liegen darin, dass jeder Verantwortung übernehmen muss im offenen Konzept. Also ich habe keinen der sich irgendwo dahinter verstecken kann und sagen kann äh das macht der Andere. Also prinzipiell geht es zwar im Alltag. Aber am Ende kommt man damit nicht weit, weil jeder auch für einen bestimmten Bereich Verantwortung hat. Also wenn ich jetzt an die Bildungsbereiche denke, da haben wir ja auch so ein bisschen geschaut, wer wo seinen Schwerpunkt hat. Ähm und das letztendlich jeder alles können muss und machen muss. Und dass das eine. Wie war die Frage nochmal? Wo die Stärken?

I: Genau. Wo die Stärken der Teamarbeit im offenen Konzept liegen.

C: Ähm. Das man ein großes Potenzial hat. Den Blick auf die Sache durch viele Augen zu sehen und zu lenken. Also beispielsweise äh bei Fallbesprechungen

auf die Kinder. Das da vielleicht fünf Leute sitzen die ein Kind einschätzen anstatt wenn man jetzt eine Gruppenarbeit hat, zwei Leute. Das finde ich wichtig.

I: Ähm. Wie empfinden Sie die Arbeit innerhalb des Teams im Vergleich zu anderen Einrichtungen mit möglicherweise anderen Konzepten?

C: Als eine große Herausforderung

I: Ja?

C: Weil diese Arbeit mit viel mehr Kommunikation und Organisation verbunden ist bei einem offenen Konzept als man es vielleicht in anderen Einrichtungen hat.

I: Wo sehen Sie eventuelle Ausbaumöglichkeiten für das Arbeiten im offenen Konzept?

C: Auf die Teamarbeit ne?

I: Hm. Erstmal nur auf das Arbeiten innerhalb.

C: Achso. Wo liegen die Ausbaumöglichkeiten. Also definitiv äh im Thema Beobachtung und Dokumentation. Wie man es halt schafft, Kinder die man nicht so oft sieht oder in bestimmten Bildungsbereichen nicht antrifft, dadurch dass man bestimmte Bildungsbereiche ja betreut. Wie man es trotzdem schafft immer wieder im Austausch zu bleiben. Und äh die Kinder auch im Blick zu halten. Ähm das sehe ich als Ausbaumöglichkeit. Und dann sehe ich das Problem des Personellen. Das heißt wenn mir Leute wegbrechen oder ausfallen, dann sind bestimmte Bildungsbereiche so wie wir arbeiten zum Beispiel nicht besetzt und das ist für jeden auch nochmal schwer sich neu reinzufinden. Grade dann wenn ähm. Also ich erwarte wenn jemand neues kommt, brauche ich den eigentlich gleich. Also das er gleich wieder Verantwortung übernimmt, aber der braucht ja auch eine gewisse Zeit um sich erstmal einzuarbeiten und das ist im offenen Konzept so wie wir grade arbeiten. Äh immer eine große Herausforderung und eine Teamaufgabe zugleich

I: Und die letzte Frage. Wo sind eventuelle Ausbaumöglichkeiten in Bezug auf die Teamarbeit vorhanden?

C: Ja wie ich schon mal angedeutet habe beim Thema Kritik. Kritik annehmen zu lernen und auch Kritik konstruktiv zu äußern. Und ähm das Thema Reflexion. Also ja.

I: Okay. Dann bedanke ich mich für das Interview und wünsche noch einen schönen Tag.

Anhang 6: zusammenfassende Inhaltsanalyse Transkription 3

Kategorie 1: Kommunikation und Verhalten innerhalb des Teams

Zeile	Paraphrase	Generalisierung
11-12	„Da ist mir besonders wichtig die Kommunikationsfähigkeit in Verbindung auch mit Kritikfähigkeit.“	Die Mitglieder des Teams müssen miteinander kommunizieren und zudem konstruktive Kritik äußern können.
12-13	„Selbstreflexion für eine Teamarbeit, also das jeder vorher bei sich selbst guckt.“	Jedes Teammitglied muss sich und sein Handeln im pädagogischen Raum sowie die anderen Teammitglieder kontinuierlich kritisch hinterfragen und reflektieren.
13-14	„eine gewisse Fehlerfreundlichkeit“	Fehler dürfen und sollen gemacht werden. Nur so kann Weiterentwicklung stattfinden.
46-50	„Also ich glaube was die Kommunikation angeht, weiß jeder wie wir vernünftig kommunizieren wollen, es wird nur nicht immer so umgesetzt. Da ist immer Bedarf. Und was Reflexion anbetrifft, da müssen wir genauso noch dran arbeiten. Also es wird gemacht, aber es ist für mich persönlich als Leitung noch nicht	Kommunikation als Basis für alle Teamprozesse. Sie bedarf allerdings auch einer kontinuierlichen Reflexion und Weiterentwicklung. Das Team muss sich diese Prozesse erst erarbeiten.

	ausreichend.“	
53-54	„dass jeder Verantwortung übernehmen muss im Offenen Konzept.“	Jeder im Team ist sich seiner Verantwortlichkeiten bewusst.
62-63	„Den Blick auf die Sache durch viele Augen zu sehen und zu lenken.“	Das Offene Arbeiten ermöglicht mehrere Blickwinkel auf eine Sache.
68/70-72	„eine große Herausforderung. [...] Weil diese Arbeit mit viel mehr Kommunikation und Organisation verbunden ist bei einem Offenen Konzept als man es vielleicht in anderen Einrichtungen hat.“	Strukturen müssen sich erst erarbeitet werden im Offenen Konzept. Das erfordert vom Team und seinen Mitglieder ein hohes Maß an Kommunikation, Reflexion sowie Weiterentwicklung und Anpassung der geschaffenen Strukturen.
93-94	„Kritik annehmen zu lernen und auch Kritik konstruktiv zu äußern.“	Kritikfähigkeit als ein wichtiges Schlüsselement in der Kommunikation mit den Teammitgliedern.

Kategorie 2: Einsetzen der individuellen Kompetenzen der Fachkräfte

Zeile	Paraphrase	Generalisierung
33-35	„Also innerhalb der Kollegen für die praktische Arbeit, die tägliche Arbeit vor Ort. Ich denke schon, dass sie erkennen wer was gut kann und demzufolge sich auch selber dahin auf-	Das Team erkennt seine eigenen individuellen Kompetenzen und setzt diese dementsprechend ein. Leitungsaufgabe ist hier ein genauerer Blick, um mögliche Potenziale zu erkennen und zu för-

	stellen.“	dern.
36	„ich durch meinen Blick von außen auch nochmal Dinge sehe, wo vielleicht Potenzial ist.“	Potenzial des Teams erkennen und einzelne Mitglieder gezielt fördern, ist eine mögliche Leitungsaufgabe.
57-60	„Also wenn ich jetzt an die Bildungsbereiche denke, da haben wir ja auch so ein bisschen geschaut, wer wo seinen Schwerpunkt hat.“	Die Kompetenzen der einzelnen Teammitglieder werden individuell in die Bildungsbereiche der Kindertagesstätte eingepflegt.

Kategorie 3: Rollenstrukturen und Hierarchien im Team

Zeile	Paraphrase	Generalisierung
7	„Als Kopf des Teams, ja,“	Leitung kann als Teil des Teams angesehen werden, hält allerdings eine andere übergeordnetere Stellung inne als die andere Teammitglieder.
54-57	„Also ich habe keinen der sich irgendwo dahinter verstecken kann und sagen kann das macht der Andere. [...] weil jeder für einen bestimmten Bereich Verantwortung hat.“	Jedes Teammitglied soll seinen Rolle kennen und muss dementsprechend die Verantwortlichkeit für diesen Bereich übernehmen.
87-90	„der braucht ja auch eine gewisse Zeit um sich erstmal einzuarbeiten und das ist im Offenen Konzept so wie wir gra-	Wenn neue Personen zum Team stoßen, ist es eine Aufgabe des Teams diese zu integrieren. Durch das Offene

	de arbeiten immer eine große Herausforderung und eine Teamaufgabe zugleich.“	Arbeiten kann dies zu einer Herausforderung werden.
--	--	---

Kategorie 4: Teamaufgaben zur Förderung der kindlichen Entwicklung

Zeile	Paraphrase	Generalisierung
62-65	„Den Blick auf die Sache durch viele Augen zu sehen und zu lenken. Also beispielsweise bei Fallbesprechungen auf die Kinder. Das da vielleicht fünf Leute sitzen, die ein Kind einschätzen anstatt wenn man eine Gruppenarbeit hat, wie Leute.“	Durch das Offene Konzept ist es möglich, dass das komplette Team Entwicklungsprozesse beobachten und mitgestalten kann.
80-81	„Wie man es trotzdem schafft immer wieder im Austausch zu bleiben. Und die Kinder auch im Blick zu halten.“	Der Austausch, gerade über Beobachtungen, ist eine Hauptaufgabe innerhalb des Teams und ermöglicht es viele verschiedene Blickwinkel einzubeziehen.

Kategorie 5: Die Bedeutung der Weiterentwicklung im Team

Zeile	Paraphrase	Generalisierung
13-15	„eine gewisse Fehlerfreundlichkeit. Also die Idee ci probiere Sachen aus und wenn es falsch war oder anders gesehen wird, dann ändere	Fehler gehören zum Prozess der Weiterentwicklung dazu. Durch sie wird es dem Team ermöglicht, ihre Handlungsweisen anzupas-

	ich daran nochmal was.“	sen und zu verfeinern.
21	„Das Offene Arbeit immer etwas ist, was stetiger Veränderung unterliegt.“	Das Offene Konzept durchläuft immer wieder einer Weiterentwicklung und gleicht einem Prozess, welcher nie endet.
22-25	„dass wir eine gute Basis gefunden haben auf der wir arbeiten, aber tendenziell auch wissen welche Bereiche noch intensiver bearbeitet werden müssten und Veränderungspotenzial in die positive Richtung haben.“	Die Kompetenzen und Handlungsweisen des Teams sind eine Basis für ihre Teamarbeit. Dennoch bedürfen sie kontinuierlicher Weiterentwicklung und Reflexion.
36-37	„durch meinen Blick von außen auch nochmal so Dinge sehe, wo vielleicht Potenzial ist. Auch nochmal in Richtung Fortbildung“	Eine mögliche Leitungsaufgabe ist das Erkennen von Potenzialen innerhalb des Teams und diese zu fördern.
87-90	„der braucht ja auch eine gewisse Zeit um sich erstmal einzuarbeiten und das ist im Offenen Konzept so wie wir gerade arbeiten immer eine große Herausforderung und eine Teamaufgabe zugleich.“	Neue Teammitglieder bedürfen einer Einarbeitung und Integrierung in das Team. Ein neuer Prozess in der Offenen Arbeit beginnt.

Anhang 7: Einverständniserklärung Interview A

Einverständniserklärung zur Erhebung und Verarbeitung von Interviewdaten

Forschungsprojekt: Bachelorarbeit „Das offene Konzept – ein neuer Weg der Pädagogik“

Interviewer: *jasmin Eichler*

Interviewdatum: *02. Juni 2021*

Hiermit willige ich ein, im Kontext der Bachelorarbeit „Das offene Konzept – ein neuer Weg der Pädagogik“ an dem Interview teilzunehmen. Ich wurde über die Ziele und den Verlauf des Forschungsprojektes mündlich aufgeklärt. Ich kann das Interview jederzeit abbrechen, weitere Interviews ablehnen oder meine Einwilligung zurückziehen.

Darüber hinaus akzeptiere ich die Aufzeichnung sowie die Verschriftlichung und Auswertung des Interviews und seiner Daten. Für die weitere schriftliche Auswertung innerhalb der Bachelorarbeit werden alle personenbezogenen Daten entfernt bzw. anonymisiert.

Anderspfele, 02. Juni 2021
Ort/Datum

[Signature]
Unterschrift

Anhang 8: Einverständniserklärung Interview B

Einverständniserklärung zur Erhebung und Verarbeitung von Interviewdaten

Forschungsprojekt: Bachelorarbeit „Das offene Konzept – ein neuer Weg der Pädagogik“

Interviewer: *Jasmin Eichberg*

Interviewdatum: *03.06.2021*

Hiermit willige ich ein, im Kontext der Bachelorarbeit „Das offene Konzept – ein neuer Weg der Pädagogik“ an dem Interview teilzunehmen. Ich wurde über die Ziele und den Verlauf des Forschungsprojektes mündlich aufgeklärt. Ich kann das Interview jederzeit abbrechen, weitere Interviews ablehnen oder meine Einwilligung zurückziehen.

Darüber hinaus akzeptiere ich die Aufzeichnung sowie die Verschriftlichung und Auswertung des Interviews und seiner Daten. Für die weitere schriftliche Auswertung innerhalb der Bachelorarbeit werden alle personenbezogenen Daten entfernt bzw. anonymisiert.

L'felde 3.06.21
Ort/Datum

Wagner
Unterschrift

Anhang 9: Einverständniserklärung Interview C

Einverständniserklärung zur Erhebung und Verarbeitung von Interviewdaten

Forschungsprojekt: Bachelorarbeit „Das offene Konzept – ein neuer Weg der Pädagogik“

Interviewer: *Jasmin Eichberg*

Interviewdatum: *31.05.2021*

Hiermit willige ich ein, im Kontext der Bachelorarbeit „Das offene Konzept – ein neuer Weg der Pädagogik“ an dem Interview teilzunehmen. Ich wurde über die Ziele und den Verlauf des Forschungsprojektes mündlich aufgeklärt. Ich kann das Interview jederzeit abbrechen, weitere Interviews ablehnen oder meine Einwilligung zurückziehen.

Darüber hinaus akzeptiere ich die Aufzeichnung sowie die Verschriftlichung und Auswertung des Interviews und seiner Daten. Für die weitere schriftliche Auswertung innerhalb der Bachelorarbeit werden alle personenbezogenen Daten entfernt bzw. anonymisiert.

31.05.21
Ort/Datum

B. Lutz
Unterschrift

Eidstattliche Erklärung

Ich versichere hiermit an Eides statt, 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.

Gramzow, den 28.06.2021

(Jasmin Eichberg)