

# Möglichkeiten und Chancen von Teamarbeit

26. November 2019

## Teamarbeit ideale Form der Zusammenarbeit



Teamarbeit ist eine viel zitierte, häufig benannte, aber in der Realität recht selten praktizierte Arbeitsform in den verschiedenen sozialen Institutionen. In Gesprächen mit Kolleginnen fällt zwar auf, dass der Begriff „Teamarbeit“ oft benutzt wird, in der Praxis dagegen eher ein „Nebeneinanderarbeiten“ zu beobachten ist. Wenn nun die Teamarbeit im Folgenden als eine sicherlich ideale Form der Zusammenarbeit besprochen werden soll, dann liegt der Grund darin, dass möglichst viele Personen, die gerade in der sozialen Arbeit tätig sind, ihre derzeitige Arbeitsform überdenken und überprüfen sollten, um vielleicht selbst zu „ihrer“ Teamarbeit zu finden.

## Was verstehen wir unter Team bzw. Teamarbeit?

Ein Team ist eine Arbeitsgruppe, in der alle Gruppenmitglieder an der Bewältigung einer gemeinsamen Aufgabe beteiligt sind und anstehende Probleme gemeinsam bearbeiten – auf der Grundlage gegenseitiger Sympathie, aktiver und gleichberechtigter Kooperation sowie selbständiger und initiativer Aktivität.

Ich denke, dass hier schon eines deutlich wird: Teamarbeit verlangt von jedem Gruppenmitglied deutlich mehr als dies bei anderen Arbeitsformen üblich ist. Hier geht es um die Mitarbeit aller, um die Inangriffnahme einer Gesamtaufgabe, die damit allen bekannt sein muss, um die Bearbeitung von Problemen im Gegensatz zur „Friede-Freude-Eierkuchen-Mitarbeiterbeziehung“, um sich zu entwickelnder Sympathie zueinander, um den Abbau von Hierarchiestrukturen und den Aufbau bzw. die Pflege kooperativer Aktivität sowie eigenständiger, selbstbewusster Tätigkeit. Damit wird dem interessierten Leser sicherlich schon jetzt folgender Ausspruch verständlich: Jedes Team ist eine Gruppe, aber nicht jede Gruppe ein Team!

## Voraussetzungen für Teamarbeit

Da ein Team sicherlich nicht durch eine mehr oder minder zufällige Zusammensetzung verschiedener Personen entsteht, die ad hoc den Entschluss fassen, ein Team zu sein bzw. zu werden, so müssen ganz offensichtlich bestimmte Voraussetzungen für die Entwicklung von Teamarbeit bestehen, die im Folgenden angesprochen werden sollen:

- Die im Team arbeitenden Kolleginnen müssen grundsätzlich Sympathie füreinander haben, damit sich zum Beispiel Beziehungsstörungen nicht auf inhaltliche Auseinandersetzungen übertragen.
- Es muss eine gemeinsame, jeder Mitarbeiterin bekannte Zielsetzung für die Arbeit bestehen, wie sie zum Beispiel durch die Transparenz der exakt gefassten pädagogischen Konzeptionsziele gegeben ist.
- Jedes Gruppenmitglied muss grundsätzlich bereit sein, Verantwortung in Bezug auf seine spezielle Funktion bzw. für seinen Arbeitsbereich zu übernehmen.
- Alle Mitarbeiterinnen müssen vom Wert der Teamarbeit überzeugt sein und Zutrauen zu sich selbst haben, im Team arbeiten zu können. Das bedeutet, dass jede Einzelne auch ein gutes Maß an Selbstwertgefühl auf Grund ihrer bereits vorhandenen oder weiter zu entwickelnden fachlichen Qualifikation besitzt.
- Jede Mitarbeiterin sollte persönlichen Einsatz zeigen und initiatives Verhalten entfalten – auch mit Hilfestellung ihrer Kolleginnen –, wenn es zum Beispiel um das Einbringen von Verbesserungsvorschlägen geht.
- Alle Gruppenmitglieder sollten sich für ihre eigene Arbeit (selbständiges Denken!) und für die Arbeit im Team einsetzen.
- Da Teamarbeit eben nicht bedeutet, dass alle Mitarbeiterinnen „gleichgeschaltet“ sind, sondern dass das Team vielmehr aus einer Anzahl von Individuen besteht, sollte jede Mitarbeiterin die Individualität der anderen akzeptieren und in diesem Zusammenhang zum Beispiel nicht mit deren Schwächen spielen, sondern ihr dabei helfen, ihre Stärken auszubauen.
- Bei den vielfältigen Diskussionen sollte es zu fairen Auseinandersetzungen kommen, immer im Hinblick auf die gemeinsam zu lösende Aufgabe.
- Jede Einzelne sollte ihrerseits die Motivation zur Auseinandersetzung mit ihrer eigenen Person spüren und sie andererseits auch in Form ihrer Bereitschaft den anderen gegenüber signalisieren, damit eine – leider recht häufig zu beobachtende – mögliche Selbstüberschätzung abgebaut oder verhindert werden kann bzw. das Selbst- und Fremdbild miteinander in Vergleich gesetzt werden. Ebenso sollte jedes Teammitglied bereit sein, bei Schwierigkeiten anderer Gruppenmitglieder Hilfestellung zu geben.
- Bei allen inhaltlichen Besprechungen muss auch die Bereitschaft bestehen, das emotionale Klima zu beobachten, aktiv zu pflegen und nötigenfalls neu zu initiieren.
- Mehrheitsentscheidungen des Gesamtteams sollten auch von derjenigen akzeptiert und unterstützt werden, die diese Teamentscheidung auf Grund ihrer Gegenposition nicht gutheißt, wobei hier die Teammitglieder ihre Aufgabe erkennen sollten, die Entscheidung noch einmal zu verdeutlichen und zu begründen.
- Und schließlich: Eine regelmäßig stattfindende Teamsitzung/-besprechung muss fester Bestandteil pädagogischer Arbeit sein, der alle Mitarbeiterinnen positiv gegenüber stehen und an der sie auch regelmäßig teilnehmen. In ihr ist weiterhin ebenso die für die Teamarbeit postulierte Machtausgewogenheit bzw. (relative) Machtgleichheit ständig zu überprüfen, wie dies auch während der übrigen pädagogischen, institutionellen und organisatorischen Tätigkeiten der Fall sein sollte.

Aus den genannten Voraussetzungen für Teamarbeit wird deutlich, dass sie durch folgende Verhaltensweisen bzw. Einstellungen einzelner Mitarbeiterinnen oder situative Faktoren verhindert wird oder zerstört werden kann:

- Antipathie zwischen einzelnen Mitarbeiterinnen und Ignoranz;
- Ablehnen eigenständiger Verantwortung für bestimmte Arbeit(en) oder einer Funktionsübernahme

und einem Entgegenstellen von Veränderungen;

- Mangel an Eigeninitiative und Ablehnung, eigenaktiv zu werden;
- Untertanengeist und weiteres Bejahen einer als positiv empfundenen Abhängigkeit;
- Geringschätzung und Abwertung von Diskussionen und Beibehaltung dieser Meinung;
- autoritäres Denken und/oder Handeln und Ablehnung einer Strukturveränderung;
- unkritisches Denken und unbedachtes Bejahen jeder Teamentscheidung und die Akzeptanz dieser eigenen Haltung;
- Inkonsequenz beim Ausüben der im Team abgesprochenen Tätigkeiten und starre Überzeugung vom eigenen richtigen Tun;
- undeutliche Zielformulierung der eigenen Arbeit und Negierung von Veränderungen;
- Treffen ungenauer Arbeitsabsprachen und heimliche Freude an damit nicht zu kontrollierenden Maßstäben;
- bewusst falsche oder fehlende Informationsweitergabe an andere Gruppenmitglieder und Nichteinsehen der dringend notwendigen Veränderung der Situation;
- Erleben und Akzeptanz von Konkurrenzgefühlen und Zurückhaltung bei ihrer Aufdeckung bzw. Bearbeitung;
- Abschmettern von neuen Ideen anderer Gruppenmitglieder und weiteres Abblocken innovativer Gedanken und Vorschläge.

Vielleicht werden Sie jetzt nach dem Lesen der Voraussetzungen für Teamarbeit und der Nennung der verhindernden bzw. zerstörenden Faktoren geneigt sein zu sagen, dass wohl kaum eine Arbeitsgruppe alle diese Punkte erfüllt bzw. teamhemmende Merkmale nicht zeigt; vielleicht denken Sie sogar an Ihre eigene Arbeitsgruppe und sind der Meinung, dass für die Entwicklung von Teamarbeit so viel zu verändern sei, dass die Menge der Innovationsprozesse einen Anfang unmöglich macht. Dazu möchte ich zweierlei bemerken:

1. Die hohen, zu Recht bestehenden Anforderungen an die pädagogische Arbeit einerseits sind mit den Pädagoginnen andererseits nur durch Teamarbeit zu erfüllen. Nur wenn Selbständigkeit, Sympathie zu anderen, Verantwortungsbewusstsein, Sich-in-Frage-stellen, Eigeninitiative und zielgerichtetes, transparentes Arbeiten von den Mitarbeiterinnen gelebt wird, kann pädagogische Tätigkeit ihre Ziele erreichen!
2. Wenn Teamarbeit eine besondere Form von partnerschaftlicher und reflektierter Zusammenarbeit mit dem Ziel aufgabenbewältigender Tätigkeit ist, dann ist sie als ein ständiger Lernprozess zu verstehen. Teamarbeit entwickelt sich immer langsam, zumal gerade die in einer Institution bestehenden Strukturen und gesellschaftliche Verhältnisse ihren Prinzipien widersprechen. Vor allem sind es aber unsere eigenen Verhaltensweisen, die es uns schwer machen, Teamarbeit zu verstehen und auch praktisch umzusetzen. Wir alle haben im Laufe unserer Entwicklung lernen müssen, individuelle Leistungen zu zeigen, deren gute Qualität sich dadurch definieren konnte, dass andere Leistungen schlechter waren/sind oder andere Personen mehr Fehler machen als wir. Damit bedeutet Teamarbeit für uns hauptsächlich Arbeit an/mit uns selbst.

Ich denke, dass es daher primär nicht darum geht, Voraussetzungen für Teamarbeit als nicht möglich abzuwerten, sondern sie in bestimmten Punkten gezielt herbeizuführen. Damit werden Voraussetzungen nicht als Basisfaktoren für Teamarbeit angenommen, sondern als neue, einzuleitende Veränderungen gemeinsam in Angriff genommen. Damit nun einzelne Gruppenmitglieder für sie zutreffende und notwendige Voraussetzungen für Teamarbeit erkennen und benennen können, empfiehlt es sich, dass jede Mitarbeiterin zunächst für sich eine möglichst genaue Bestandsaufnahme der Arbeitsgruppe vornimmt, um im Anschluss daran ihre Gedanken mit den anderen im Plenum auszutauschen. Dabei soll folgendes Arbeitsblatt hilfreich sein:

## **Kommunikation am Arbeitsplatz, Merkmale der Zusammenarbeit**

1. Was finde ich gut?
2. Was gefällt mir gar nicht?

Gleichzeitig ist es wichtig, sich der daraus resultierenden Anforderungen bewusst und klar zu werden. Auch dazu bietet sich ein Arbeitsblatt an:

## **Anforderungen, die an mich gestellt werden**

1. Anforderungen, die ich an mich selbst stelle:
2. Anforderungen, die die Mitarbeiterinnen an mich stellen:
3. Anforderungen, die durch die Rahmenbedingungen an mich gestellt werden:

## **Die Erzieherin als „teamfähige Persönlichkeit“**

Die Überzeugung vieler Erzieherinnen, dass Teamarbeit einerseits nicht schwer und andererseits durch „gesunden Menschenverstand“ und „ein gutes Maß an Fingerspitzengefühl“ zu erreichen sei, bringt nicht nur Naivität und Einfältigkeit in die Arbeitsgruppendifkussion, sondern fördert auch ständige Konflikte. Diese entstehen schon alleine dadurch, dass die Anzahl der Mitarbeiterinnen in Institutionen bzw. Gruppen in den letzten Jahren zugenommen hat und damit mehr „Individualisten“ miteinander auskommen müssen. Zudem sind auch die Anforderungen aus pädagogischer, gesellschaftspolitischer, gemeinwesenorientierter und berufspolitischer Sicht größer geworden. Damit ist die pädagogische Praxis heute insgesamt komplizierter und anspruchsvoller gegenüber früheren Jahren.

In Anbetracht dieser Aussagen und der qualitativen Ansprüche an zu praktizierende Teamarbeit erscheint es notwendig, Verhaltensweisen und Merkmale der Erzieherin unter dem Aspekt einer „teamfähigen Persönlichkeit“ näher zu betrachten:

- **Personale Kompetenz:** Dadurch, dass sich Menschen „nicht nicht verhalten“ können und damit immer in der Beziehung zu anderen stehen und auf sie wirken, ist es notwendig, dass sie sich ihrer Verhaltensweisen bewusst werden und aktiv an ihrem Wohlbefinden und der konstruktiven Wirkung auf andere arbeiten. Wie könnte dies besser gelingen als durch die Äußerung eigener Bedürfnisse und Wünsche, gezeigte Neugierde im Denken und Handeln, risikobereites Eingehen auf neue und unbekannte Situationen, dem Erkennen und Äußern eigener Ängste und der ständigen Erweiterung der eigenen Wahrnehmung bezüglich der eigenen Person, der Situationen und Kinder, Eltern und Mitarbeiterinnen, um auf diese Weise starre Haltungen abzubauen, Vorurteile überflüssig werden zu lassen und Wahrnehmungsfiter aufzulösen?
- **Soziale Kompetenz:** Dadurch, dass die Erzieherin ständig im Sozialkontakt mit anderen Personen steht, muss sie die Fähigkeit besitzen, in den unterschiedlichsten Situationen mit Menschen umzugehen. Das bedeutet Motivation und Entwicklung im Bereich ihres sozialen Umgangs, sich auf Kinder und Eltern sowie Mitarbeiterinnen einstellen zu können, Gefühle, Bedürfnisse und Erwartungen anderer Menschen wahrzunehmen und sie zu akzeptieren, Kompromissbereitschaft auf der einen Seite, Konsequenz auf der anderen Seite zu lernen, Konflikte unter den Mitarbeiterinnen zu erkennen und nach Lösungen zu suchen, Ungerechtigkeiten aufzudecken und Menschen mit anderen Haltungen annehmen zu können.
- **Sachbereichsorientierte Kompetenz:** Erzieherinnen als teamfähige Persönlichkeiten sind nicht zuletzt in ihrer Sachkompetenz angesprochen und gefragt. Hier geht es um die Realisierung der Fähigkeiten und Fertigkeiten, die nötig sind, um Sachverhalte erkennen und handelnd eingreifen zu können. Als Beispiele können hier das Wissen um die Notwendigkeit strukturierten/gemeinwesenorientierten Arbeitens sowie die Umsetzung in die „pädagogische Praxis genannt werden, Verfahren zur Lösung von Problemen zu kennen und nutzen zu können sowie verschiedene Spielformen zu kennen und sie situationsgerecht in der Arbeit mit Kindern und

Erwachsenen anbieten und durchführen zu können. Ich denke, dass auch mit der Sachkompetenz die „Fachkompetenz“ der Erzieherin gemeint ist. Pädagogische Arbeit ist nur mit guten theoretischen Kenntnissen sowie ihrer fachpraktischen Umsetzung zu leisten. Dabei geht es allerdings nicht nur um pädagogisches Wissen, das nicht selten bei vielen Erzieherinnen zwar vorhanden ist, aber losgelöst von praktischen Bezügen existiert. Vielmehr handelt es sich um Kenntnisse des Gesamtzusammenhangs, die die Einleitung verändernder Maßnahmen „provozieren“.

Dazu ein Beispiel: Ich weiß, was so genannte Kriterien von „Verhaltensstörungen“ beinhalten; mir sind auch die in jeder Gruppe stattfindenden „gruppenpädagogischen Entwicklungsphasen“ und „die in jeder Gruppe zu findenden Rollen und deren Funktionen“ bekannt. Meine Kenntnisse, die ich nun in Zusammenhang setze, helfen mir dabei, beispielsweise durch Beobachtung festzustellen, dass ein bestimmtes Kind mit „seinen Verhaltensstörungen“ durch gruppenpädagogisches Geschehen in die Rolle des sogenannten schwarzen Schafes gedrängt wurde. Dadurch kann sich die Gruppe sehr einfach von ihrem Druck lösen. Meine Zusammenhangeskenntnisse werden mich also dazu bringen, in und mit der Gruppe Strukturen zu verändern, damit – wie in unserem Beispiel – das „schwarze Schaf“ seine Rolle ablegen kann und aus der Befreiung von dem Druck heraus neue Verhaltensweisen annehmen lernt.

Ebenso wie die Fachkompetenz dazu notwendig ist, dass Erzieherinnen den vielfältigen Anforderungen ihrer Praxis gewachsen sind, so gehören auch die Bereitschaft und Teilnahme an Fort-, Weiter- und Zusatzausbildungen zur Sachkompetenz einer jeden Mitarbeiterin. Einerseits können dadurch bestehende Wissenslücken geschlossen werden, andererseits kann die Arbeit durch neu erworbene Erkenntnisse qualitativ verbessert werden. Wenn Bildungsmaßnahmen zudem das Ziel erreichen, dass die pädagogischen Fachkräfte neue Einstellungen und Haltungen entwickeln und erwerben, dann können sowohl die Erzieherin selbst als auch das gesamte pädagogische Umfeld in hohem Maße davon profitieren.

Um nun in der Arbeitsgruppe festzustellen, inwieweit die einzelnen Gruppenmitglieder dazu beitragen, als teamfähige Persönlichkeiten an einem sich positiv entwickelnden Team aktiv mitzuarbeiten und auch zu analysieren, wie die Kommunikation in der Gruppe gestaltet ist, kann die derzeitige Ist-Situation anhand einer Checkliste festgestellt und diskutiert werden. Es ist günstig, wenn jedes Gruppenmitglied zunächst für sich alleine die Liste ausfüllt, um sie dann mit allen anderen gemeinsam zu besprechen. Mit Sicherheit werden Merkmale deutlich, die veränderungswürdig erscheinen und auch praktisch verändert werden können.

## **Die Team-Checkliste**

Um in der Arbeitsgruppe möglichst differenzierte Aussagen zur eigenen Tätigkeit bzw. zur Gruppenkommunikation machen zu können, empfiehlt es sich, die Ist-Situation zu analysieren, um sie einerseits zu erfassen und andererseits kritisch zu hinterfragen bzw. notwendige Änderungen anzustreben.

## **Teamarbeit in der Praxis**

Grundlage der Teamarbeit sollte die Teambesprechung sein, die allwöchentlich mit allen zur Mitarbeiterinnengruppe gehörenden Personen stattfinden und ca. eineinhalb Stunden umfassen sollte. Je nach Größe des Teams und Umfang der zu behandelnden Themen kann die Zeitspanne – falls möglich – auch ausgeweitet werden. Die Teambesprechung bildet den Mittelpunkt der gemeinsamen Arbeit, weil hier alles besprochen wird, was unmittelbar (tätigkeitsbezogen) bzw. mittelbar (berufspolitisch gesehen) mit der Institution zu tun hat. Erfahrungen zeigen immer wieder, dass Häufigkeit und Dauer der Treffen nicht unerheblich für die Motivierung der Mitarbeiterinnen sind, um die Arbeit im Team zu bejahen.

1. Alle Arbeitsgruppenmitglieder geben sich regelmäßig und offen Rückmeldung über ihr

Verhalten/ihre Beziehung.

2. Konflikte werden wahrgenommen, geäußert, beachtet und konstruktiv bearbeitet.
3. Die gemeinsame Arbeit steht im Vordergrund, konkurrierende Aktivitäten Einzelner sind nicht zu beachten.
4. Alle Gruppenmitglieder sind sowohl auf ihre Arbeit als auch auf die Dienstbesprechungen vorbereitet.
5. In der Arbeitsgruppe wird mehr Wert auf die Stärken der einzelnen Mitglieder gelegt als dass Schwächen und Fehler im Vordergrund stehen.
6. Alle Arbeitsgruppenmitglieder nehmen sich die Zeit (haben die Möglichkeit), über sich, ihre Einstellungen, ihre Haltung und ihre Gefühle zu sprechen.
7. Notwendige und wichtige Informationen werden allen mitgeteilt, so dass jedes Arbeitsgruppenmitglied den gleichen Informationsstand besitzt.
8. Neue Ideen werden grundsätzlich erst einmal aufgenommen, ohne bewertet zu werden.
9. Entscheidungen werden nicht nur nach der Mehrheit gefällt, sondern nach grundsätzlicher Übereinstimmung.
10. Nachdem Entscheidungen gefallen sind, wird ihre Realisierung im Auge behalten, laufend überprüft und hinterfragt sowie nötigenfalls wieder verändert.
11. Die mannigfachen Aufgaben in der Institution werden entsprechend der Interessen und dem persönlichen Einverständnis auf die einzelnen Mitarbeiterinnen übertragen.
12. Probleme bei der Arbeit werden präzise angesprochen, wobei grundsätzlich Verallgemeinerungen und Angriffe auf bestimmte Gruppenmitglieder abgewiesen werden.
13. Die in der Arbeitsgruppe bestehende Machtungleichheit wird bewusst in eine (relative) Machtgleichheit verändert.
14. Zeitpläne und Tagesordnungen bei Dienstgesprächen sind vorher in einer gemeinsamen Absprache festgesetzt worden.
15. Während der Dienstbesprechungen ist nicht automatisch die Einrichtungsleiterin auch die Diskussionsleiterin; vielmehr wird großer Wert auf die Bedeutung und Realisierung ständig wechselnder und verteilter Rollen gelegt.
16. Alle Arbeitsgruppenmitglieder stellen ihre „Erfolge“ und Schwierigkeiten bei ihrer Tätigkeit vor und geben sich Hilfestellungen (Vermeidung von Ratschlägen).

Um einen Überblick zu geben, was im Einzelnen während einer Teambesprechung erörtert werden kann, sollen stichwortartig die vielleicht wichtigsten Aspekte kurz aufgelistet werden:

- Gemeinsames Besprechen der Posteingänge der letzten Woche;
- Information der Mitarbeiterinnen über aktuelle Schwierigkeiten bei der Arbeit; Analyse, Besprechung und Diskussion von Lösungsmöglichkeiten für das spezifische Problem;
- Information/Absprache über geplante Besuche von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen; Bericht über besuchte Weiterbildungsseminare und Erörterung der Möglichkeiten, neue Erkenntnisse praktisch umzusetzen;
- Erweiterung der Literaturbestände oder Zeitschriften auf Anregung jeder einzelnen Mitarbeiterin; Vorstellung interessanter Zeitschriftenartikel oder neuer Bücher;
- Besprechung über die geplante Neueinstellung von Praktikantinnen bzw. „fertiger“ Mitarbeiterinnen;
- Besprechung und Beratung der aktuellen Aufgaben- und Funktionsteilung in der Institution;
- Supervision der geleisteten Arbeit durch Mitarbeiterinnen aus dem Team oder durch Fremdsupervisoren;
- Planung und Besprechung der Durchführung zukünftiger, neuer Arbeitselemente;
- Übung in Diskussionsfähigkeit und Erkenntnis über bzw. Bearbeiten eigener Fehler in Verhaltens- oder Denkweisen;
- Bearbeitung von Spannungen zwischen Mitarbeiterinnen innerhalb des Teams...

Sicherlich ist diese Auflistung nicht vollständig, weil jede Institution ihre spezifischen Aufgaben und Schwerpunkte hat. Es wäre nun die Angelegenheit des jeweiligen Teams, seine Schwerpunkte für die Teambesprechungen herauszufiltern und in die Treffen aufzunehmen.

Neben den Teambesprechungen könnte in größeren Abständen (zum Beispiel einmal pro Halbjahr) zusätzlich ein „Planungstag“ stattfinden. An diesem Tag kann es zur Überprüfung des „pädagogischen Konzeptes der Einrichtung“ oder zur „Bearbeitung anhaltender Beziehungsstörungen“ kommen. Ein ganz besonderer Vorteil dieser so genannten Planungstage besteht darin, dass alle Mitarbeiterinnen während einer längeren Zeitspanne wirklich ohne Störungen problemorientiert arbeiten können.

Teambesprechungen können aber nur dann effektive Auswirkungen haben, wenn in ihnen nicht „nur“ gesprochen, sondern ihre Wirkung mittels eingesetzter Medien unterstützt wird! Dabei können während der Sitzung beispielsweise Tafeln oder großflächige Papierblätter als Visualisierungshilfen benutzt werden; diese schaffen für alle Mitarbeiterinnen außerdem die Möglichkeit, Themenwünsche als Tagesordnungspunkte aufzuschreiben bzw. wichtige Informationen an alle weiterzugeben. Gleichzeitig erscheint es sinnvoll, während der Teambesprechungen ein Protokoll zu führen, damit Vorschläge nicht verloren gehen und Absprachen kontrolliert werden können.

## **Mögliche Schrittfolge bei der Problembearbeitung**

Die häufigste „Bearbeitungsform von Problemen“ sieht in der Praxis wie folgt aus: Eine Mitarbeiterin stellt ihr Problem kurz dar, andere machen einen Vorschlag unter gleichzeitiger Bewertung des „Falles“. Da dies in der Regel aber subjektive Ratschläge sind, die mehr oder weniger schnell nach der Problembenennung erfolgen, ist die Gefahr groß, dass das Problem nicht gelöst wird, weil einfach zu viele Faktoren außer Acht gelassen werden. Dagegen bietet sich als konstruktive Form der Problembearbeitung im Team eine Schrittfolge an, die bei ihrer Beachtung ein großes Maß an tatsächlicher Problemlösung verspricht:

1. Genaue Formulierung und Beschreibung des Problems, damit alle Teammitglieder den gleichen Ausgangspunkt im Wissen haben.
2. Analyse des Problems, damit der Ist-Zustand exakt umrissen wird und in Bezug zu seinen möglichen Entstehungs- und Aufrechterhaltungsbedingungen gesetzt werden kann (außerdem ist ein Soll-Zustand ohne eine Ist-Analyse nicht zu definieren).
3. Informationssammlung: Von allen Mitarbeiterinnen werden Kenntnisse über bislang praktizierte Methoden gegeben und mögliche Lösungen/Ideen gesammelt, ohne zunächst eine Wertung vorzunehmen (wichtig, da andernfalls neuartige Lösungsmöglichkeiten vorschnell ins Aus verbannt werden).
4. Ideenkombination: Angesprochene Methoden, Ideen bzw. Lösungsmöglichkeiten werden mit bisher versuchten „Experimenten“ und den Erkenntnissen darüber bzw. den Erfahrungen damit in Beziehung gesetzt.
5. Prüfung der möglichen Lösungsvorschläge: In diesem Schritt werden die verschiedenen Lösungsvorschläge auf Möglichkeiten ihrer Realisierung hin überprüft. (Wer arbeitet mit? Was genau muss geschehen? Wie ist das Ziel zu erreichen? Mit wem soll zusammengearbeitet werden? Mit Hilfe welcher Medien ist das Ziel am besten zu realisieren? Wann soll mit der Arbeit begonnen werden?)
6. Bestimmung einer Lösungsmöglichkeit: Es ist notwendig, dass alle Teammitglieder deutlich ihre Bereitschaft signalisieren, sich unterstützend zu beteiligen.
7. Planung und gezielte Durchführung: Alle Planungsschritte werden noch einmal dargestellt, besprochen und endgültig festgesetzt; erst jetzt wird mit der Durchführung begonnen.
8. Beobachtung und Kontrolle der Lösungsdurchführung: Trotz der genauen Ist-Analyse, Soll-Beschreibung und differenzierten Arbeit empfiehlt es sich, die nun praktizierte Lösungsmöglichkeit im Auge zu behalten und zu kontrollieren, damit einerseits eine

Verlaufskontrolle Rückmeldung geben kann und andererseits bei auftretenden Schwierigkeiten die Teammitglieder den betreffenden Mitarbeiterinnen schnell und hilfreich zur Seite stehen können.

## **Vorteile und Auswirkungen von Teamarbeit**

Wenn die gesamte Arbeit im Team (Inhaltsebene) und die emotionalen Aspekte (Beziehungsebene) gemeinsam an- und abgesprochen werden, lassen sich viele positive Auswirkungen auf Personen und Tätigkeiten feststellen, von denen hier einige aufgeführt werden sollen:

Dadurch, dass zum Beispiel allen Teammitgliedern die Arbeit der anderen Mitarbeiterinnen bekannt ist, sind alle in der Lage, Teilaufgaben, beispielsweise bei Krankheit oder Fortbildung, zu übernehmen. Das bedeutet für die praktische Arbeit, dass das bisher Geleistete in dem betreffenden Teilbereich fortgeführt und durch den Ausfall einer Mitarbeiterin nicht zunichte gemacht wird bzw. zum Scheitern verurteilt ist. Ein zweiter wichtiger Punkt liegt in der Wirkung der Teamarbeit auf den Einzelnen. Dieser zeigt in der unmittelbaren Gemeinsamkeit mit anderen eine bessere Arbeitshaltung und wird durch die Anwesenden geradezu stimuliert. Das bedeutet auch, dass Teamarbeit ein Klima großer Offenheit schafft, wodurch zum Beispiel eventuelle Fehler nicht verdeckt zu werden brauchen, da Konkurrenz in einem Team nicht existiert. Außerdem wird durch eine gut abgesprochene Teilarbeit und einen ständigen Erfahrungsaustausch die einzelne Mitarbeiterin in ihrer Arbeit unterstützt, so dass sich die Leistungen einer jeden als recht effektiv erweisen.

Das Team stellt für die einzelne Mitarbeiterin sicherlich auch die „Instanz“ dar, der sie sich in Situationen von Überarbeitung und damit möglicherweise verbundener Gereiztheit oder depressiver Stimmung anvertrauen kann. Weitere positive Auswirkungen der Teamarbeit auf die Gesamtarbeit sind darin zu sehen, dass Misserfolge in Teilbereichen das Team insgesamt nicht so sehr zurückwerfen, wie das bei isoliert arbeitenden Personen der Fall ist, denn ein Team ist steter in der Verfolgung seiner Ziele und optimistischer in der Beurteilung von Erfolg und Misserfolg. Schließlich schützt Teamarbeit den Einzelnen auch davor, autoritäres Verhalten gegenüber Mitarbeiterinnen, Eltern und Kindern zu zeigen. Sie hindert ihn daran, seine Überlegenheit – zum Beispiel den Kindern gegenüber – auszuspielen, denn Teamarbeit lehrt partnerschaftliches Verhalten, zumal der Einzelne einen „Prestigeverlust“ oder Ähnliches nicht verspüren kann.

Vorteile und Auswirkungen von Teamarbeit auf Kinder werden schnell deutlich: Die Kinder beobachten das partnerschaftliche Verhalten und setzen es in ihren Kontakten mit anderen um; sie spüren die Freude der Mitarbeiterinnen an ihrer Tätigkeit und erleben eine angenehme Atmosphäre; sie bemerken die Art der Konfliktregelung der Erwachsenen und ahmen es bei ihren Konflikten nach; sie erleben die Offenheit ihrer Erzieherinnen und der Einrichtung selbst und werden dadurch stimuliert, ihren Teil zur „offenen Arbeit“ beizutragen, indem sie zum Beispiel andere Gruppen aufsuchen oder einmal einen Freund mit in den Kindergarten bringen; sie lernen soziales Verhalten nicht durch „Übungsmappen“ oder in „didaktischen Einheiten“, sondern durch wahrgenommene Akzeptanz, Rücksichtnahme oder angemessene Durchsetzung von Bedürfnissen. Und schließlich machen die Kinder eine neue Erfahrung dahingehend, dass es ohne ein zu spürendes Hierarchiegefälle und ohne latent existierende Konkurrenz mehr Freiheit, aber auch mehr Verantwortung zu erleben gibt, als sie es bisher kennengelernt haben.

Nicht zuletzt sind die Vorteile und Auswirkungen der Teamarbeit auch bei den Eltern, dem Träger und der Gemeinde zu beobachten: Eltern spüren die offene Atmosphäre und fühlen sich angenommen; sie sind stärker motiviert, sich in die pädagogische Arbeit einbeziehen zu lassen und aktiv an Aktionen teilzunehmen; sie wagen es, sich zu öffnen und mehr von sich „preiszugeben“, wodurch sie auch die Möglichkeit zulassen, ihre Haltung und Verhaltensweisen den eigenen Kindern gegenüber zu überdenken und möglicherweise zu verändern. Der Träger wird durch die Teamarbeit nicht selten stimuliert, einerseits mehr Informationsaustausch zu wünschen und selbst zu gewähren, andererseits durch das Erleben des Teams als einem „Block“ sicherlich in der Anordnung und Durchsetzung von „unpopulären Maßnahmen“

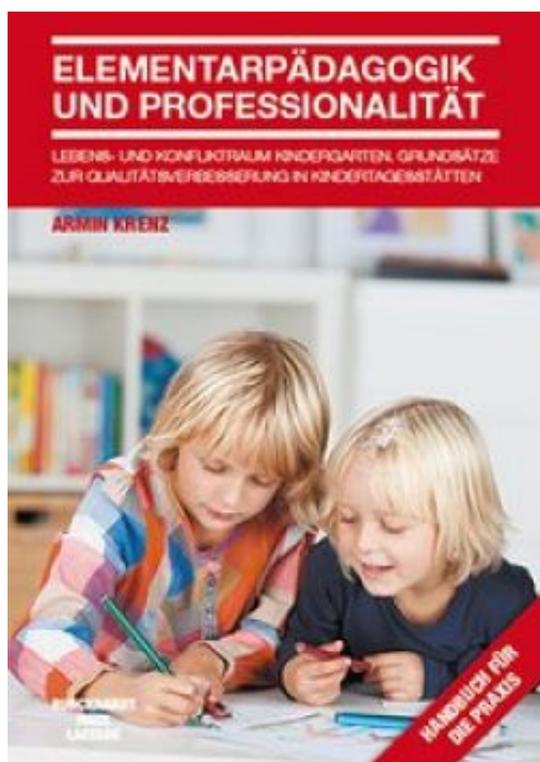
vorsichtiger zu sein. Die Auswirkungen auf die Gemeinde sind besonders fassbar zu beschreiben: Hier schafft Teamarbeit unter dem Aspekt des situationsorientierten bzw. gemeinwesenorientierten Ansatzes vielfältige Möglichkeiten für gemeinsame Vorhaben und Veranstaltungen.

## Schlussbemerkungen

Der Inhalt dieses Beitrags zielt nicht zuletzt darauf ab deutlich zu machen, dass die Bildung eines Teams ebenso ein langfristiger Prozess ist wie auch die Arbeit im Team selbst! Vielleicht bedeutet sie für die einzelne Mitarbeiterin zunächst Einengung oder schwer zu bewältigende Mehrarbeit. Doch alle, die Teamarbeit praktizieren, werden mit der Zeit die wichtige und hilfreiche Erfahrung machen, dass die eigene Individualität gerade nicht verloren geht, sondern dass alle in diesem Prozess mitwachsen!

Wenn Teamarbeit ein langfristiger Prozess ist, dann müssen alle Gruppenmitglieder neue Erfahrungen zulassen und veraltete Einstellungen und Verhaltensweisen ablegen. Das bedeutet „lernen“. Ich glaube, dass meine vorgestellten Gedanken nur in begrenztem Maße „begreifbar“ machen können, was Teamarbeit beinhaltet – erlernbar ist sie nur durch Praxis! Ich möchte daher die Ausführungen mit einer Aussage von Konrad Lorenz beenden, dem es gelungen ist, den eigenen Lernprozess bzw. den Lernprozess in Gruppen sehr gut zu beschreiben:

Gesagt ist noch nicht gehört, gehört ist noch nicht verstanden, verstanden ist noch nicht einverstanden, einverstanden ist noch nicht angewendet, angewendet ist noch lange nicht beibehalten.



Diesen Artikel haben wir aus folgendem Buch entnommen:

**Elementarpädagogik und Professionalität**  
**Lebens- und Konfliktraum Kindergarten**

Krenz, Armin

Burckhardthaus-Laetare

ISBN: 9783944548005

192 Seiten, 19,90 €

- [Mail](#)
  
- [Elementarpädagogikl](#)
- [Team](#)
- [Teamarbeit](#)