

IMPLEMENTIERUNG DES *THÜRINGER BILDUNGSPLANS FÜR KINDER BIS 10 JAHRE*

WISSENSBESTÄNDE FÜR DIE QUALIFIZIERUNG DER MULTIPLIKATOREN
- THEMA 7: TEAMARBEIT UND KOOPERATION-

Überarbeitete und ergänzte Fassung

Wissensbestände für die Multiplikatorenqualifizierung: Thema 7 – Teamarbeit & Kooperation

Konsortium des *Thüringer Bildungsplans für Kinder bis 10 Jahre*

Stand: 29.05.09

Inhaltsverzeichnis

Einführung in das Thema

Ausgewählte theoretische Grundlagen

- Teamarbeit und Kooperation - Begriffliche Annäherung
- Strukturebenen
- Kooperationsformen
- Wozu Teamarbeit?

Ausgewählte rechtliche Grundlagen

Relevanz für die Praxis

Umsetzungsmöglichkeiten / Beispiele guter Praxis

Literatur / Audiovisuelle & elektronische Medien

Anhang

I: Exkurs: Kitamanagement und Eigensteuerung

II: Relevante Kompetenzfelder der Leitung

- Anforderungsprofil bei Besprechungen
- Gesprächstypen
- Zwei ausgewählte Methoden zur Teamarbeit

III: Das 4-Stufen-Modell der Teamentwicklung

Wissensbestände für die Multiplikatorenqualifizierung: Thema 7 – Teamarbeit & Kooperation

Konsortium des Thüringer Bildungsplans für Kinder bis 10 Jahre

Stand: 29.05.09

Gliederungspunkt	Inhalt
Einführung in das Thema - Hintergrundinformationen	<p>Die Verwendung der Begriffe „Team“ und „Teamarbeit“ erfolgt häufig inflationär und inhaltsleer. Nicht jede Gruppe, die sich in einer Einrichtung befindet und miteinander zu tun hat, kann als „Team“ bezeichnet werden. „Die Bezeichnung einer Gruppe als ‚Team‘ ist schließlich eine Klassifizierung, die Qualität und Güte verheißt, die Maßstäbe und Kriterien setzt, aber auch Ansprüche weckt“ (Rohnke 1995). Intensive Prozesse des Austauschs, der Verständigung und der Auseinandersetzung sind oft Voraussetzungen, um als Gruppe zunächst eine gemeinsame Arbeitsbasis (z.B. Kommunikations- und Arbeitsregeln) zu schaffen.</p> <p>Krenz (2002) bezeichnet ein Team als „eine Arbeits-/Leistungsgruppe, die zielorientiert tätigkeitsnotwendige Aufgaben in Angriff nimmt und in effektiver und effizienter Zusammenarbeit aktuelle Herausforderungen erkennt, aufgreift und konstruktiv löst/erledigt. Dabei steht -wie erwähnt- eine bedeutsame Arbeitsaufgabe für alle Mitarbeiter/innen im Mittelpunkt“. Diese „Definition“ legt nahe, dass die Mitglieder einer Arbeitsgruppe neben einer (Arbeits)Motivation auch über bestimmte soziale und fachliche (Arbeits)Vorgehensweisen verfügen, um eine effektive und effiziente Zielerreichung zu vollziehen.</p> <p>Dabei nimmt die Leitung einer Einrichtung eine <i>Schlüsselrolle</i> ein. Leitungskräfte können nur in spezieller Weise Mitglied des Teams sein; sie haben eine herausragende und besondere Position, verfügen über privilegierte Handlungsmöglichkeiten (Dienstweisungen, Dienstpläne etc.) und entscheiden weitestgehend über Umfang und Handlungsspielräume der Gruppe und ihrer Mitglieder.</p>
Ausgewählte theoretische Grundlagen	<p>Teamarbeit und Kooperation - Begriffliche Annäherung</p> <p>Die Begriffe Kooperation und Teamarbeit werden häufig synonym verwendet. Kooperation als Element pädagogischen gemeinsamen Handelns setzt soziale Interaktion voraus. Interaktion als Handlungskoordination und Beziehung wird als wechselseitig betrachtet. Das bedeutet, dass die Handelnden die Interaktion aktiv mitgestalten. Benkmann erläutert dazu: „Indem in den sozialen Prozessen das Handeln wechselseitig von den Beteiligten koordiniert wird, sind es keine von nur einer Seite aus konstruierten Prozesse, sondern ‚Ko-Konstruktionsprozesse‘“ (Benkmann, 1998, S. 85). Spieß (2004) liefert mit folgender Definition einen flexiblen Rahmen und detaillierte Merkmale für die Arbeitsfelder Kindergarten und Schule:</p> <p>„Kooperation ist gekennzeichnet durch den Bezug auf andere, auf gemeinsam zu erreichende Ziele bzw. Aufgaben, sie ist intentional, kommunikativ und bedarf des Vertrauens. Sie setzt eine gewisse Autonomie voraus und ist der Norm von Reziprozität verpflichtet“ (Spieß, 2004, S. 199).</p>

Wissensbestände für die Multiplikatorenqualifizierung: Thema 7 – Teamarbeit & Kooperation

Konsortium des *Thüringer Bildungsplans für Kinder bis 10 Jahre*

Stand: 29.05.09

Dabei sind die Definitionsmerkmale „Ziel(Erreichung)“, „Vertrauen“ und „Autonomie“ von besonderer Bedeutung. Je nach Intensität der Zusammenarbeit werden diese drei Merkmale auch unterschiedlich intensiv „beansprucht“. Diese Kenntnisse sind vor allem dann wichtig, wenn Störungen auf einer oder mehrerer der vier u.g. Strukturebenen (Organisationsebene, Sachebene, Persönlichkeitsebene und Beziehungsebene) vorliegen.

Strukturebenen

Kooperation vollzieht sich auf vier Strukturebenen. Für eine Bestandsaufnahme der eigenen Teamarbeit kann es zunächst hilfreich sein, diese vier Ebenen in die Analyse einzubeziehen, um damit z.B. bei Störungen Abgrenzungen von möglichen Ursachen vornehmen zu können.

Auf der *organisatorischen Ebene* gilt es, die strukturellen Bedingungen zu betrachten, unter denen die Zusammenarbeit stattfindet. Dazu gehören u.a. gemeinsame Planungszeiten, räumliche und materielle Bedingungen sowie die Unterstützungssysteme, Angebote der Aus- und Fortbildung sowie der Supervision.

Auf der *Sachebene* rücken die jeweiligen fachlichen Kompetenzen und Verantwortungsbereiche der Professionellen in den Mittelpunkt.

Auf der *Persönlichkeitsebene* werden bestimmte persönliche Orientierungen und Einstellungen für eine kooperative Arbeit wirksam. Pädagogische Fähigkeiten sowie Stimmungen und emotionalen Reaktionen innerhalb der Teamarbeit werden auf dieser Ebene sichtbar.

Die *Beziehungsebene* spiegelt den Umgang der Teammitglieder untereinander wider. Dabei spielt z.B. die Handhabung von Kommunikationsregeln eine Rolle.

Kooperationsformen

Gräsel u.a. (2006, S. 209ff) unterscheiden mit einem organisationspsychologischen Ansatz drei Kooperationsformen: Austausch, arbeitsteilige Kooperation und Ko-Konstruktion. Dabei werden die oben aufgeführten Definitionsmerkmale „Ziel(Erreichung)“, „Vertrauen“ und „Autonomie“ zur Beschreibung hinzugezogen.

Bei der *ersten Form* handelt es sich um den *Austausch* von Informationen (z.B. über Kinder) und Materialien. Da dieser Austausch z.B. auf Schulebene forciert wird, verlangen die gelegentlichen Treffen keine Zielabgleichungen und das Ausmaß an Autonomie ist dementsprechend hoch (vgl. Gräsel, Fußangel & Pröbstel, 2006, S. 209f). Bei den Professionellen

Wissensbestände für die Multiplikatorenqualifizierung: Thema 7 – Teamarbeit & Kooperation

Konsortium des Thüringer Bildungsplans für Kinder bis 10 Jahre

Stand: 29.05.09

wird lediglich so viel Vertrauen vorausgesetzt, dass der Austausch erwidert wird.

Die *zweite Form (arbeitsteilige Kooperation)* erfordert strukturierte Aufgaben, die eine Arbeitsteilung und somit eine Effizienzsteigerung ermöglichen. Mehrere Kooperationspartner tragen mit ihren jeweiligen Neigungen und Kompetenzen zu einem gemeinsam geplanten und verantworteten Ergebnis bei (vgl. Gräsel, Fußangel & Pröbstel, 2006, S. 210). Eine gemeinsame Zielsetzung ist somit erforderlich. Bei der Ausführung der Arbeiten besteht weiterhin die Autonomie der Partner, lediglich das Ergebnis muss zusammen abgestimmt werden. Weiterhin ist das Vertrauen notwendig, das alle Mitglieder den Erwartungen entsprechend ihre Aufgaben erfüllen. Die Vorbereitung von pädagogischen Angeboten oder von Unterricht wären beispielsweise geeignete Aufgaben, die in arbeitsteiliger Kooperation effektiver erledigt werden können.

Ko-Konstruktion als *dritte Form* der Zusammenarbeit – vor allem im situativen Lernen thematisiert – macht eine intensive Abstimmung des Ziels *und* des Arbeitsprozesses notwendig (vgl. Gräsel, Fußangel & Pröbstel, 2006, S. 211). Individuelles Wissen wird so aufeinander bezogen, dass „neues“ Wissen entsteht und gemeinsam Lösungen geschaffen werden (vgl. Gräsel, Fußangel & Pröbstel, 2006, S. 211). Ko-Konstruktion wird als die am weitesten entwickelte und seltenste Form der Kooperation gesehen mit dem Kennzeichen, dass sie ungeachtet individueller Vorlieben umgesetzt wird und damit als Teil professionellen Handelns erfolgt (vgl. Little, 1990, zit. nach Gräsel, Fußangel & Pröbstel, 2006, S. 211). Durch intensive Anregungen, Auseinandersetzungen und Reflexionen mit dem Kooperationspartner wird die eigene Arbeitsqualität verbessert. In diesem Kontext können auch eigene Kompetenzen weiter entwickelt werden (vgl. Terhart, 1995, zit. nach Gräsel, Fußangel & Pröbstel, 2006, S. 211). Zudem wird

„durch die Kommunikation mit Lernpartnern ... die Bedeutung von Kompetenzen ausgehandelt bzw. tief verarbeitet und dadurch verständnisorientiertes Wissen erworben“ (Gräsel, Fußangel & Pröbstel, 2006, S. 211). Jedoch ist die Autonomie der einzelnen Kooperationspartner erheblich eingeschränkt und ein hohes Niveau an Vertrauen notwendig: so müssen Fehler angesprochen und Vorschläge können abgelehnt werden. Diese Form der Kooperation birgt – auch aufgrund des hohen Aufwands für gemeinsame Abstimmungen – die Gefahr von sachlichen und sozialen Konflikten mehr als andere Kooperationsvarianten in sich (vgl. Gräsel, Fußangel & Pröbstel, 2006, S. 211). Als eindeutige Form kann Ko-Konstruktion beispielsweise im Teamteaching, einer Form des Gemeinsamen Unterrichtens, identifiziert werden (vgl. Gräsel, Fußangel & Pröbstel, 2006, S. 211). Lehrkräfte im Gemeinsamen Unterricht sind auf diese intensive Kooperationsform beim Planen, Durchführen und Auswerten von Unterricht angewiesen. Entsprechend hoch ist die oben erwähnte Gefahr, dass Konflikte auftreten können.

Wissensbestände für die Multiplikatorenqualifizierung: Thema 7 – Teamarbeit & Kooperation

Konsortium des *Thüringer Bildungsplans für Kinder bis 10 Jahre*

Stand: 29.05.09

Wozu Teamarbeit?

I Die Qualität einer Einrichtung ist abhängig von der Qualität der Teamarbeit.

Erfolgreiche Teamarbeit setzt zunächst Wissen über den gesetzlichen und institutionellen Auftrag und die darin enthaltenen Aufgabenstellungen sowie entsprechende Arbeitsschritte, -prozesse, -ziele und Teilziele voraus (vgl. Rohnke 1995). Dazu gehört auch eine *Verantwortungs- und Rollenklärung* für die Leitung und das Team. Einer Einrichtungsleitung obliegt u.a. die Führung für die Angebotsplanung, für das Qualitätsmanagement, für die Erstellung einer Konzeption, für das Personalmanagement sowie für die Öffentlichkeitsarbeit (vgl. dazu Anhang I: Kitamanagement und Eigensteuerung) und hat damit eine Schlüsselrolle inne. Die Qualität der Teamarbeit kann an den verschiedenen Arbeitsschwerpunkten wie Elternarbeit und Konzeptionsentwicklung der Einrichtung „abgelesen“ werden.

Bereits im Prozess der Erstellung der pädagogischen Konzeption zeigen sich Hinweise auf die Qualität der Zusammenarbeit der Teammitglieder. Die Arbeit am Leitbild, die Arbeit an der Konzeption insgesamt liegt in der Verantwortung des gesamten Teams (incl. Leitung). Pädagogische Ansätze, die innerhalb einer Konzeption handlungsleitend sind, können nur durch die Zusammenarbeit aller Professionellen wirkungsvoll umgesetzt werden. (vgl. hierzu Wissensbestand 10: „Konzeptionsentwicklung“ der Multiplikatorenqualifizierung).

II Teamleistung ist mehr als die Summe der Einzelleistungen.

„Ein Team, das seinen Auftrag geklärt hat, das um seine Aufgaben- und Stellenbeschreibungen Bescheid weiß, das sich in einen kontinuierlichen Prozess des kritischen Nachdenkens um den „Output“, sein Produkt, die pädagogische Arbeit bemüht und nicht vergisst, sich selbst regelmäßig kritisch in den Blick zu nehmen, ist in der Lage, jene Synergieeffekte zu erzeugen, die das berühmte Plus bedeuten gegenüber der herkömmlichen, einfachen Summe der Einzelleistungen von Teammitgliedern“ (Rohnke 1995).

III Ein Team kann die Quelle lebendiger Kommunikation und Fachorientierung sein.

Getragen von einer positiven Kommunikations- und Konfliktkultur, können sich die einzelnen Teammitglieder persönlich und fachlich weiterentwickeln. Ein Team kann die Quelle von Produktivität, Kreativität und gleichzeitig von Realitätsbewusstsein sein.

IV Das von den Professionellen gelebte Interaktions- und Kommunikationsverhalten hat eine Modell- und Vorbildfunktion für die Kindergruppen.

„Das von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gelebte Interaktions- und Kommunikationsverhalten findet gleichsam auf

Wissensbestände für die Multiplikatorenqualifizierung: Thema 7 – Teamarbeit & Kooperation

Konsortium des *Thüringer Bildungsplans für Kinder bis 10 Jahre*

Stand: 29.05.09

einer Bühne statt, wird wahrgenommen und erlebt, ist leibhafter Anschauungsunterricht und Angebot für die propagierten sozialen Lernziele und Erziehungsideale des Erziehungspersonals“ (Rohnke 1995).

Auch beim **Verstehen und Interpretieren von Bildungsprozessen** ist Teamarbeit von besonderer Bedeutung.

V Intersubjektivität statt Objektivität

In der Sozialen Arbeit ist mittlerweile anerkannt, dass es keine Objektivität von Falldeutungen geben kann. Stattdessen wird jeder Hilfeprozess bereits bei der Falldeutung und -analyse immer von den eigenen Persönlichkeitsanteilen der Fachkraft sowie der professionellen Kompetenz beeinflusst (vgl. Spiegel 2004, S. 38ff.; ferner Buchholz 2008). Diese Herausforderung an die Fähigkeiten des Professionellen zur Situationsdeutung ergibt sich auch für den Professionellen der frühkindlichen Bildung: Jede Verstehensleistung wird zu bestimmten Anteilen durch die Persönlichkeit des Professionellen, durch seine ihm individuellen biographischen Erfahrungen sowie seinen eigenen Wert- und Normvorstellungen geprägt. Dies bezieht sich auf alle Bereiche, in denen der Professionelle eine Situation oder ein Verhalten deutet:

- ➔ Die Auslegung von Verhaltensäußerungen des Kindes
- ➔ Das Beobachten, Reflektieren und Gestalten von Bildungsprozessen (gemeint ist hier die Interpretation von Entwicklungs- und Bildungsbedürfnissen des Kindes und die hieran anschließende Entwicklung von pädagogischen Angeboten)
- ➔ Die Interaktion und Kommunikation mit den Eltern
- ➔ Die Interaktion und Kommunikation mit Kollegen und anderen Professionellen

In all diesen Bereichen bringt jeder Professionelle eigene Persönlichkeitsanteile in die Interaktion ein, wodurch diese Leistung niemals vollständige Objektivität für sich beanspruchen kann. Diese Tatsache muss in der alltäglichen Praxis berücksichtigt werden.

In der Sozialen Arbeit, besonders im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe, wurden daher Verfahren entwickelt, die dieser Tatsache unmittelbar gerecht werden können. So werden z.B. im Rahmen der Leistungsgewährung von Hilfen zur Erziehung nach § 27 SGB VIII wesentliche Entscheidungen im Zusammenwirken mehrerer Fachkräfte getroffen. Dies trägt dazu bei, dass „ein Höchstmaß an Intersubjektivität erreicht werden“ (Buchholz 2008, S. 17) kann. In dieser kollegialen Fachberatung bzw. Fallberatung setzen sich mehrere Professionelle der Jugendhilfe und z.T. auch anderer Professionen mit einem Fall auseinander. Somit wird eine Betrachtung der konkreten Situation aus unterschiedlichen Perspektiven ermöglicht. Entsprechend wichtig ist die kollegiale Beratung für die Bewahrung eines multiperspektivischen Standpunktes im Fallgeschehen. Zudem wird der zuständige Sozialarbeiter in die Lage versetzt, seine Sichtweise ggf. zu überdenken und bei Bedarf seine Vorgehensweise neu zu definieren (vgl. Merchel 1998, 67ff.). Wenn die beteiligten Personen ihre Sichtweise auf

Wissensbestände für die Multiplikatorenqualifizierung: Thema 7 – Teamarbeit & Kooperation

Konsortium des Thüringer Bildungsplans für Kinder bis 10 Jahre

Stand: 29.05.09

	<p>den Fall einbringen, ist es möglich, die Situation durch die vielfältigen Ideen besser verstehen zu können. In einem nächsten Schritt können im Team/Kollegium durch den gemeinsamen Austausch weitere Handlungsschritte besprochen werden. Ferner besitzen Reflexionen im Team stets fortbildenden Charakter für den Professionellen, da er sich mit den Arbeitsweisen seiner KollegInnen auseinandersetzen kann. Kollegiale Beratung bietet somit eine Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch und zur Weiterentwicklung des eigenen Handelns (Schattenhofer 1997, S. 73). Gerade mit Blick auf das Verstehen und Reflektieren einer Situation bieten solche Formen des kollegialen Austausches einen Qualitätsstandard, hinter dem kein Professioneller der frühkindlichen Bildung zurück bleiben sollte. Für Professionelle der frühkindlichen Bildung können der Austausch mit Kollegen aber auch mit Eltern einen wesentlichen Beitrag zur Professionalisierung von Verstehens- und Entscheidungsprozesse liefern. Durch den intersubjektiv-kommunikativen Austausch können Bildungsprozesse von Kindern verstanden und passgenaue pädagogische Angebote erarbeitet werden (vgl. Wissensbestand 9 – Gestalten und Reflektieren von Bildungsprozessen).</p>
Ausgewählte rechtliche Grundlagen	<p>In den vorangegangenen Handreichungen (Wissensbestände 1-6 sowie 8-10) wurden bereits ausführlich rechtliche Grundlagen besprochen, die die Basis für pädagogisches Handeln darstellen. Die damit verbundenen Ziele und Arbeitsformen sind oft nur durch die Kooperation mit KollegInnen zu erreichen bzw. umzusetzen. Auch wenn hier Teamarbeit nicht explizit in den rechtlichen Vorgaben Erwähnung findet, so sind doch Formen der Teamarbeit eine entscheidende Grundlage, um diesen Arbeitsaufträgen gerecht werden zu können. (Stichwörter können hier sein: Konzeptionsentwicklung; Förderung des Kindes entsprechend seiner Bedürfnisse und Interessen; Reflexion und Gestaltung von Bildungsprozesse, Erziehungspartnerschaft usw.).</p> <p>Interinstitutionelle Kooperation: Darüber hinaus benennt das SGB VIII die Aufgabe, dass „Fachkräfte in ihren Einrichtungen zusammenarbeiten</p> <ol style="list-style-type: none">1. mit den Erziehungsberechtigten und Tagespflegepersonen zum Wohl der Kinder und zur Sicherung der Kontinuität des Erziehungsprozesses,2. mit anderen kinder- und familienbezogenen Institutionen und Initiativen im Gemeinwesen, insbesondere solchen der Familienbildung und -beratung,3. mit den Schulen, um den Kindern einen guten Übergang in die Schule zu sichern und um die Arbeit mit Schulkindern in Horten und altersgemischten Gruppen zu unterstützen.“ (§ 22a Abs. 2 SGB VIII). <p>Insofern bezieht sich Teamarbeit und Kooperation nicht nur auf Professionelle einer Einrichtung oder Arbeitsbereiches, sondern wird auch die die Zusammenarbeit zwischen Professionellen unterschiedlicher Arbeitsbereiche und Institutionen</p>

Wissensbestände für die Multiplikatorenqualifizierung: Thema 7 – Teamarbeit & Kooperation

Konsortium des Thüringer Bildungsplans für Kinder bis 10 Jahre

Stand: 29.05.09

	<p>verbindlich geregelt.</p> <p>Kooperation im Kinderschutz: Besonders mit Blick auf den Kinderschutz wird die Zusammenarbeit mit ausgewiesenen Fachkräften des Kinderschutzes explizit geregelt (vgl. § 8a Abs. 2 SGB VIII). Hier gilt: Holen Sie sich bei ersten Anzeichen auf eine Kindeswohlgefährdung frühzeitig Hilfe ins Boot! Dies können zunächst sein:</p> <ul style="list-style-type: none">- Ansprechpartner in ihrer Einrichtung (in der Regel die Leitung), weiterhin- Ansprechpartner Ihres Trägers und nicht zuletzt- externe Fachkräfte aus Kinderschutzeinrichtungen oder Jugendämtern, die den Anforderungen an eine „insoweit erfahrene Fachkraft“ (vgl. § 8a Abs. 2 SGB VIII) erfüllen. <p>Nur so kann die Entscheidung, was in einer Situation zu tun ist, fachliche begründet und intersubjektiv nachvollziehbar erfolgen (vgl. hierzu: Wissensbestand 3 – Rechte der Kinder; Leitlinien Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung)</p>
Relevanz für Praxis	<p>Bestandsaufnahme von Teamarbeit und Kooperation</p> <p>Exemplarisch werden hier einige Fragen zur Bestandsaufnahme von Teamarbeit und Kooperation aufgeführt (Krenz 2002):</p> <ul style="list-style-type: none">○ Gibt es gemeinsame handlungsleitende Werte, die auf eine persönliche und fachliche Weiterentwicklung ausgerichtet sind?○ Werden Erwartungen bzgl. einer persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung formuliert, offen geäußert und als Zielsetzung für die eigene Person angesehen?○ Fühlt sich jedes Mitglied des Teams für das Profil der Einrichtung verantwortlich?○ Bestimmt der konstruktive Dialog das tägliche Arbeitsklima oder gibt es destruktive Umgangsformen (sich aus dem Weg gehen etc.)?○ Werden Unstimmigkeiten im Team von allen Personen thematisiert und auf sachlicher Ebene geklärt?○ Sind alle Teammitglieder in der Selbst- und Fremdbeobachtung geübt und unterstützen sie durch aktive Handlungsschritte Selbst- und Fremdentwicklungsprozesse?○ Kommen von allen Teammitglieder bei Dienstbesprechungen etc. Impulse zur Verbesserung der Umgangs-kultur und des Arbeitsklimas? <p>Voraussetzungen von Teamarbeit und Kooperation</p> <ul style="list-style-type: none">- Es ist notwendig, eine Verantwortungs- und Rollenklärung der Leitung und der Teammitglieder vorzunehmen.- Teamarbeit sollte in der Einrichtung zu einer Selbstverständlichkeit werden. Hierfür benötigt es einer „Kultur der

Wissensbestände für die Multiplikatorenqualifizierung: Thema 7 – Teamarbeit & Kooperation

Konsortium des Thüringer Bildungsplans für Kinder bis 10 Jahre

Stand: 29.05.09

	<p>Kooperation“, die konkrete Einstellungen der Mitarbeiter erfordert. So gehört eine offene, kommunikative Haltung des Professionellen ebenso dazu, wie die Bereitschaft dazu Kritik anzunehmen und konstruktive Kritik zu geben und das eigene Handeln immer wieder auf den Prüfstand zu stellen. Dies drückt sich z.B. in der Bereitschaft aus, abweichende Interpretationen zu überdenken und ggf. in seine Fallbetrachtung aufzunehmen (vgl. auch Merchel 2003, S. 537).</p> <p>Möglichkeiten von Teamarbeit und Kooperation</p> <ul style="list-style-type: none">- Kollegialer Austausch zur Reflexion von Bildungsprozessen und Entwicklung von pädagogischen Angeboten (Fach- und Teamgespräche)- Informelle Gespräche mit Kollegen- Beratungsgespräche mit Kollegen- Gemeinsames Durchführen von pädagogischen Angeboten und Projekten- Konzeptionelle Arbeit durch Planungsarbeit und gemeinsame Absprachen (z.B. Weiterentwicklung des Konzeption; Verständigung über die Inhalte des Thüringer Bildungsplans für Kinder und über deren Umsetzung)
<p>Umsetzungsmöglichkeiten/Beispiele guter Praxis</p>	<ul style="list-style-type: none">- Z.B. Kollegiale Fallberatung: siehe theoretische Grundlagen <p>Relevante Kompetenzfelder der Leitung befinden sich im Anhang II: → Anforderungsprofil bei Besprechungen → Gesprächstypen → Zwei ausgewählte Methoden zur Teamarbeit</p> <p>Wie bereits unter „ausgewählte theoretische Grundlagen“ erwähnt, kann das von den Professionellen gelebte Interaktions- und Kommunikationsverhalten eine Modell- und Vorbildfunktion für die Kindergruppen haben. Gelungene Teamarbeit – besonders in (Grund)Schulen ist jedoch nicht nur über die Modellfunktion der Erwachsenen zu erklären, sondern auch über die bewusste Initiierung der „Teamentwicklung im Klassenraum“ (vgl. Klippert 2002) mittels bestimmter Lernarbeiten (Arbeitsblätter bearbeiten, Kommunikationsmöglichkeiten etc.) und Organisationsformen (Freiarbeit, Wochenplanarbeit, Stationenarbeit, Projektarbeit etc.). Teamarbeit und –entwicklung ist entsprechend pädagogisch vorzubereiten und kann sich in mehreren Schritten vollziehen (siehe dazu Anhang III). Heinz Klippert (2002) liefert zu den Themen „Teamentwicklung, Kommunikation und Methoden-Training“ in mehreren Bänden praxisnahe Übungsbausteine für den Unterricht.</p>

Wissensbestände für die Multiplikatorenqualifizierung: Thema 7 – Teamarbeit & Kooperation

Konsortium des *Thüringer Bildungsplans für Kinder bis 10 Jahre*

Stand: 29.05.09

Literatur / Audiovisuelle & elektronische Medien	<p>Basiswissen Kita (2008): Methoden für die Team- und Elternarbeit. Sonderheft. Kindergarten heute – Fachzeitschrift für Erziehung, Bildung und Betreuung von Kindern</p> <p>Benkmann, R. (1998): Entwicklungspädagogik und Kooperation. Sozialkonstruktivistische Perspektiven der Förderung von Kindern mit gravierenden Lernschwierigkeiten in der allgemeinen Schule. Weinheim: Deutscher Studienverlag.</p> <p>Buchholz, T. (2008): Fallberatung im kollegialen Kreis. Formen kollegialer Zusammenarbeit bei den Hilfen zur Erziehung. In: Sozialmagazin. Zeitschrift für Soziale Arbeit. 33. Jg., H. 2/2008, S. 16-23.</p> <p>Gräsel, C. & Fußangel, K. & Pröbstel, C. (2006): Lehrkräfte zur Kooperation anregen – eine Aufgabe für Sisyphos? ZfPäd., 52 (2), 205-220.</p> <p>Klippert, H. (2002): Teamentwicklung im Klassenraum. Übungsbausteine für den Unterricht. Weinheim und Basel: Beltz-Verlag.</p> <p>Krenz, A. (2002): Teamarbeit als Voraussetzung für eine qualitätsgeprägte Elementarpädagogik. In: Kindergartenpädagogik – Online-Handbuch- (download: http://www.kindergartenpaedagogik.de/521.html; Zugriff am 28.10.2008)</p> <p>Leitlinien Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung [download: http://www.thueringen.de/imperia/md/content/tmsfg/abteilung4/ref36landesjugendamt/ljha/beschluesse/leitlinien.pdf; 17.12.2008]</p> <p>Merchel, J. (2003): „Diagnose“ in der Hilfeplanung. Anforderung und Probleme. In: Neue Praxis. Jg. 33, H. 6/2003, S. 527-542.</p> <p>Merten, R./Witte, C./Buchholz, T.: Bedarfsgerechte Personalausstattung in Jenaer Kindertageseinrichtungen. Maßnahmenkatalog zur Strukturqualitätssicherung. Jena, 2008. [Download: http://www.uni-jena.de/team.html; 17.12.2008]</p> <p>Rohnke, H-J. (1995): Leitung und Teamarbeit – ein Widerspruch? In: Kindergartenpädagogik – Online-Handbuch- (download: http://www.kindergartenpaedagogik.de/521.html; Zugriff am 28.10.2008)</p> <p>Schattenhofer, K. (1997): Fallbesprechung als Form kollegialer Beratung. In: Supervision. Jg. 12, H. 31/1997, S. 69-85.</p> <p>Spiegel, H. von (2004): Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. München/Basel.</p> <p>Spieß, E. (1996): Kooperatives Handeln in Organisationen. München: Hampp.</p> <p>Spieß, E. (2004): Kooperation und Konflikt. In: Schuler, H. (Ed.): Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation. Göttingen: Hogrefe, 193-247.</p>
---	--

Anhang I – Exkurs: Kitamanagement und Eigensteuerung

Aus: Merten, R./Witte, C./Buchholz, T.: Bedarfsgerechte Personalausstattung in Jenaer Kindertageseinrichtungen. Maßnahmekatalog zur Strukturqualitätssicherung. Jena, 2008.

[Download: <http://www.uni-jena.de/team.html>; 17.12.2008]

Kindertageseinrichtungen stehen derzeit vor einer Reihe von Herausforderungen, auf die sie nicht zuletzt administrativ und organisatorisch reagieren müssen, um weiterhin bestehen zu können. Es sollen zunächst drei dieser Veränderungen benannt werden.

- 1. Einführung von neuen Steuerungsmodellen aus der Marktwirtschaft im Rahmen des Neuen Steuerungsmodells (NSM)** (vgl. BMFSFJ 2002, S. 79ff.). Bedingt durch die prekäre Haushaltslage des Bundes und der Länder, geraten öffentliche und freie Träger spätestens seit Ende der neunziger Jahre zunehmend unter Kostendruck. Leistungen der Jugendhilfe werden verstärkt unter Kostengesichtspunkten und Effizienzkriterien betrachtet. Durch die Übertragung von betriebs- und marktwirtschaftlichen Modellen auf die Kinder- und Jugendhilfe sollen Leistungen und Angebote effizienter und effektiver werden. Jedoch sollte die Vergabep Praxis öffentlicher Gelder nicht ausschließlich nach finanzpolitischen Kriterien erfolgen, sondern sich an dem Modell des „Fachlich Regulierten Qualitätswettbewerb“ zwischen den Anbietern von Leistungen orientieren (vgl. Buchholz 2007; BMFSFJ 2002, S. 256ff.). Für Einrichtungen der Kindertagesbetreuung bedeutet dies die Verständigung über Leistungs- und Qualitätskriterien sowie die Einführung von Controlling-Strategien zur Überprüfung der Leistung durch den Träger (vgl. Bostelmann 2005). Eine Folge dieser Entwicklung für kommunale Kindertageseinrichtungen ist in der Gründung von autonomen Eigenbetrieben zu sehen (vgl. Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement, www.kgst.de). Dies soll den Wettbewerb zwischen den Unternehmen (Kindertageseinrichtungen) in öffentlicher und freier Trägerschaft weiter anregen (vgl. Erath/Sandner 2007, S. 38ff.).
- 2. Pro-Kopf-Finanzierung und Entgeltvereinbarungen.** Vor der Einführung des NSM haben Bund und Länder eine Vergabep Praxis für Dienstleistungen ausgeübt, die stark durch Inputorientierte Elemente gekennzeichnet war. Demnach wurden Einrichtungen der Kindertagesbetreuung pauschal gefördert. Im Zuge der Einführung von neuen Steuerungsmodellen haben sich auch die Finanzierungsstrukturen hin zu einer Outputorientierten Steuerung gewandelt (vgl. BMFSFJ 2002). Öffentliche Zuwendungen für Kindertagesbetreuung erfolgt nun personenbezogen. „In der Konsequenz soll damit ... für jedes Kind diejenige finanzielle Förderung bereitgestellt werden, die erforderlich ist, um die jeweils angemessenste Form der Bildung, Erziehung und Betreuung in einer Kindertagesstätte zu gewährleisten“ (Erath/Sandner 2007, S. 46). Dabei unterscheiden sich die Finanzierungsverfahren zwischen den einzelnen Bundesländern. In Thüringen wurde 2006 eine entsprechende Finanzierungspraxis mit der Änderung des Kindertageseinrichtungsgesetz (ThürKitaG) beschlossen.
- 3. Einführung von Bildungsplänen.** In dem Bericht der Enquetekommission „Erziehung und Bildung“, der dem Thüringer Landtag am 31. März 2004 vorgelegt wurde, ist die Empfehlung festgeschrieben, „einen verbindlichen Bildungsrahmenplan für den Elementarbereich zu entwickeln. Dieser soll – ausgehend vom Lernpotential und dem Bildungsanspruch des Kindes, dem Bildungsbedarf einer künftigen Gesellschaft und den spezifischen Erfahrungsmöglichkeiten in den Kindertageseinrichtungen – Lernbereiche, Entwicklungslinien und Bildungsziele benennen“. Dies hat Thüringen dazu veranlasst, von Wissenschaftlern einen Bildungsplan für die frühkindliche Bildung verfassen zu lassen. Inzwischen liegt der Thüringer Bildungsplan für Kinder bis 10 Jahre nach einer Erarbeitungs- und Erprobungsphase von August 2005 bis Juli 2008 vor. Durch die verbindliche Einführung des Bildungsplans seit August 2008, ergeben sich erweiterte Anforderungen an die Professionellen in den Einrichtungen frühkindlicher Bildung. Betroffen sind z.B. Schulen, Förderzentren oder Kindertageseinrichtungen.

Zuständig für die Bereitstellung einer bedarfsangemessenen Anzahl an Betreuungsplätzen sind zunächst die Jugendämter. Der öffentliche Träger wird durch das SGB VIII dazu verpflichtet, für

Wissensbestände für die Multiplikatorenqualifizierung: Thema 7 – Teamarbeit & Kooperation

Konsortium des Thüringer Bildungsplans für Kinder bis 10 Jahre

Stand: 29.05.09

Kinder ab drei Jahren einen Kindergartenplatz zur Verfügung zu stellen (vgl. § 24 Abs. 1 SGB VIII). Aufgrund des geltenden Subsidiaritätspinzips sind freie Träger bei der Erbringung von Leistungen nach SGB VIII vorrangig zu berücksichtigen (vgl. § 4 Abs. 2 SGB VIII). Daher gilt für die Kinder- und Jugendhilfe als Ganzes, genauso wie auch für den Bereich der Kindertagesbetreuung, dass die Angebotslandschaft durch eine hohe Vielfalt geprägt ist. In der Folge sind Verwaltungsstrukturen zu unterscheiden zwischen Kitas in kommunaler Trägerschaft und Kitas in freier Trägerschaft.

Ausgehend von den eingangs genannten Veränderungen im Bereich der Steuerungs- und Finanzierungsstrukturen sowie der Einführung von verbindlichen Orientierungsplänen, können auf verschiedenen Ebenen konkrete Managementaufgaben benannt werden. Hierbei wird unterschieden zwischen der Ebene der Trägerleitung (i.S. der Kernverwaltung von Trägern), der Einrichtungsleitung und der Teamebene. Die Zuordnung der Aufgabenbereiche zu den Ebenen hat in diesem Zusammenhang lediglich analytischen Charakter. In der Praxis kann es zu Überschneidungen kommen. Auch kann es zu Unterschieden zwischen den Trägern kommen, auf welchen Ebenen die einzelnen Aufgaben verortet sind.

Managementbereich: Trägerleitung	
Qualitätspolitik und Controlling	<p>Qualitätspolitik eines Trägers meint die Ausrichtungen/Einstellungen einer Organisation in Fragen der Qualität. Sie schließt die Selbstverpflichtung des Trägers ein, Qualitätskriterien zu formulieren, zu überprüfen und weiterzuentwickeln (vgl. Erath/Sander 2007, S. 67).</p> <p>Durch den Abschluss von Leistungsvereinbarungen zwischen Leistungserbringer und dem öffentlichen Träger, ist der Nachweis über die getroffenen (Qualitäts-)Kriterien notwendig. Controlling meint hierbei „die Steuerung und Überprüfung ... der Arbeitsprozesse, sowohl in pädagogischer als auch in betriebswirtschaftlicher Hinsicht“ (Bostelmann 2005, S. 11). Die Einführung von Controlling-Strategien steht in Zusammenhang dem NSM. D.h. der Träger muss die Qualität unter pädagogischen und betriebswirtschaftlichen Aspekten seiner Leistungen sicherstellen (und das heißt in diesem Fall auf die in den Leistungsvereinbarungen getroffenen Kriterien hin überprüfen), sie auf die Bedarfe der Adressaten hin ausrichten und eine hohe Effizienz gewährleisten.</p> <p>Derzeit bestehen Tendenzen qualitätsbezogene Merkmale über statistische Kennzahlen abzubilden (Steuerung über Kennzahlen). Hierdurch werden Aussagen über Effizienz und Effektivität einer Einrichtung ermöglicht, jedoch sind die Gefahren einer solchen Vorgehensweise nicht von der Hand zu weisen (vgl. Erath/Sander 2007, S. 68ff.).</p>
Leitbild	<p>Damit ein Träger wettbewerbsfähig bleibt, muss er sein Profil schärfen und transparent machen. Dies schließt die z.B. Beschreibung von Grundorientierungen und Leitzielen ein. Neben den gesetzlichen verankerten Zielen, die sich an Einrichtungen und Dienste der Kinder- und Jugendhilfe richten, sollte der Träger hier auch trägereigene Ziele beschreiben (z.B. religiöse, ökologische).</p>
Kostenkontrolle /Etat- und Finanzstruktur	<p>Durch die Umstellung der Finanzierungsstrukturen ist eine genaue Kostenkontrolle seitens des Trägers notwendig. Es liegt auf der Hand, dass der finanzielle Rahmen eines Trägers grundlegend für sein pädagogisches Angebot ist. Im Bereich der Kindertagesbetreu-</p>

Wissensbestände für die Multiplikatorenqualifizierung: Thema 7 – Teamarbeit & Kooperation

Konsortium des Thüringer Bildungsplans für Kinder bis 10 Jahre

Stand: 29.05.09

	<p>ung regelt das Landesrecht entsprechende Vorgaben.</p> <p>Erath/Sander (2007, S. 80) empfehlen die Auszahlung eines Gesamtbudgets an die jeweilige Einrichtung, „um der Leitung und den Mitarbeitern den bestmöglichen Mitteleinsatz zu ermöglichen“. Durch Teilbudgets sollen einzelne Ausgabeposten segmentiert werden, aber den Verantwortlichen dennoch ein gewisser Handlungsspielraum ermöglicht werden. Weiterhin benennen Erath/Sander (2007, S. 80) eine Reihe von Voraussetzungen für die Übertragung der Budgetverantwortung, die jedoch auf Seiten der Einrichtungsleitung einen erheblichen Mehraufwand bedeuten würden. Aus diesem Grund ist zu prüfen, ob die Übertragung der Budgetverantwortung an die Leitung der Kindertageseinrichtungen unter den derzeit gegebenen Rahmenbedingungen möglich ist.</p>
Organisationsstruktur	<p>Die Art der Organisation eines Trägers bzw. einer Einrichtung hängt immer mit ihrer Größe zusammen. Es ist notwendig, dass klare Organisationsstrukturen geschaffen werden, die sich durch Transparenz und flache Hierarchien auszeichnen. Dem entspricht eine Orientierung an der sog. „Netzwerk-“ oder „Teamorganisation“ (vgl. Erath/Sander 2007, S. 76).</p>
Managementbereich: Einrichtungsleitung	
Angebotsplanung	<p>Die rechtlichen Vorgaben zur Gestaltung eines Angebots im Bereich der Kindertagesbetreuung sind zunächst sehr offen gehalten (vgl. § 22 SGB VIII). Dies ermöglicht es der Leitung, Angebote ihrer Einrichtung auf den Bedarf der Adressaten hin abzustimmen (z.B. Öffnungszeiten, Größe und Art der Kindergruppen, Altersgemischtes Lernen und integrative Betreuung, Beteiligungsmöglichkeiten der Eltern). Die Planung und Umsetzung von Angeboten setzt zunächst die genaue Situationsanalyse voraus (Welche Bedarfe bestehen in der Region? Welche Angebote gibt es bereits?). „Deshalb ist es wichtig, dass sich die Leitung der Einrichtung, die ja für die strategische Ausrichtung der Kindertagesstätte verantwortlich ist, im Rahmen ständiger (Daten-)Analysen mit der allgemeinen Situation und den möglichen Erwartungen aller Beteiligten bezüglich der konzeptionellen und strukturellen Ausrichtung auseinandersetzt“ (Erath/Sander 2007, S. 83).</p> <p>Neben der Datenanalyse und der Bedarfsplanung sind weitere Schritte für die Angebotsplanung notwendig:</p> <ul style="list-style-type: none">- Analyse der eigenen Einrichtung- Netzwerkanalyse- Planung des eigenen Dienstleistungsangebots- Finanzielle und organisatorische Umsetzbarkeit (vgl. Erath/Sander 2007, S. 84ff.).
Qualitätsmanagement	<p>Anders als Controlling-Strategien bezieht sich Qualitätsmanagement nicht auf betriebswirtschaftliche Erwägungen, sondern stärker auf die pädagogische Qualität von Angeboten. Neben der Ergebnis- und Strukturqualität soll die Qualität von Leitungen in Hinblick der Prozessgestaltung beschreiben und weiterentwickelt werden. „Als Qualitätsmanagement wird hier die Gesamtheit aller Aktivitäten bezeich-</p>

Wissensbestände für die Multiplikatorenqualifizierung: Thema 7 – Teamarbeit & Kooperation

Konsortium des *Thüringer Bildungsplans für Kinder bis 10 Jahre*

Stand: 29.05.09

	<p>net, die darauf abzielen</p> <ul style="list-style-type: none">- die Qualität der pädagogischen Arbeit zu definieren und festzustellen,- die vorhandene Qualität zu erhalten und sicherzustellen sowie- zukunftsgerichtet Innovationen und Weiterentwicklungen im Arbeitsfeld voranzutreiben“ (TKM 2008, S. 158). <p>Mögliche Verfahren sind z.B. Fremdevaluation (z.B. durch die Trägerleitung), Selbstevaluationsprozesse durch die Einrichtungsleitung und Supervisionen.</p> <p>Grundlage für die Umsetzung von Qualitätsmanagement-Strategien sind die in § 22a Abs. 1 SGB VIII getroffenen Regelungen. Demnach sollen „die Träger der öffentlichen Jugendhilfe ... die Qualität der Förderung in ihren Einrichtungen durch geeignete Maßnahmen sicherstellen und weiterentwickeln. Dazu gehören ... der Einsatz von Instrumenten und Verfahren zur Evaluation der Arbeit in den Einrichtungen.“ (§22a SGB VIII). Weiterhin werden Einrichtungen der Kindertagesbetreuung über den seit August 2008 verbindlich geltenden <i>Thüringer Bildungsplan für Kinder bis 10 Jahre</i> zur Weiterentwicklung der Qualität verpflichtet.</p>
Erarbeitung einer pädagogischen Konzeption	<p>Durch § 6 Abs. 3 ThürKitaG wird jede Einrichtung dazu verpflichtet, eine Konzeption zu erarbeiten, die der Bildungsphilosophie und den Zielen des <i>Thüringer Bildungsplan für Kinder bis 10 Jahre</i> wieder spiegelt und die kontinuierlich fortzuschreiben ist.</p> <p>„Konzeptionsentwicklung hat zum Ziel, pädagogische Qualität zu verbessern, pädagogische Standards zu verankern und Verantwortlichkeiten zu klären“ (TKM 2008, S. 164). Eine Konzeption bietet eine langfristige Planungsgrundlage für zielgerichtetes Handeln. Sie ist zudem die Basis für die Identifikation mit der Einrichtung und für die Motivation in der pädagogischen Arbeit. Eine Konzeption bietet Orientierungshilfen und zeigt Möglichkeiten zur Weiterentwicklung auf. Darin wird festgehalten, welche pädagogischen Ziele ein Team verfolgen will.</p>
Personalmanagement	<p>Personalplanung findet auf der Basis der angemeldeten Kinder und nach deren Betreuungszeiten statt. Die Einrichtungsleitung hat sicherzustellen, dass ausreichend personelle Ressourcen für die pädagogische Arbeit zur Verfügung stehen. Dabei bewegt sie sich in einem Spannungsfeld aus fachlichen Anforderungen und Qualitätsstandards auf der einen sowie Kostenaspekten auf der anderen Seite. Wie schwierig es für die Leitungskräfte es ist, die angemessene Balance zu finden verdeutlicht folgendes Zitat: „Strategisches Ziel der Einrichtung muss es demzufolge sein, dass Eltern großzügig buchen, die gebuchten Zeiten aber nicht immer bis zur letzten Minute ausnutzen, damit der jeweilige Personalschlüssel optimiert werden kann“ (Erath/Sander 2007, S. 52).</p> <p>Weitere Elemente des Personalmanagements können z.B. sein Mitarbeiterführung, Koordination der Mitarbeiter, Motivation und regelmäßige Qualifikation (z.B. durch Fort- und Weiterbildungen, Supervision) der Fachkräfte. Hierzu zählt auch die Auswahl, Betreuung und Begleitung von z.B. Praktikanten und Zivildienstleistenden. Gerade die Integration von Praktikanten und Zivildienstleistenden in die Ein-</p>

Wissensbestände für die Multiplikatorenqualifizierung: Thema 7 – Teamarbeit & KooperationKonsortium des *Thüringer Bildungsplans für Kinder bis 10 Jahre*

Stand: 29.05.09

	richtung und deren Betreuung sollte nicht unterschätzt werden (vgl. Erath/Sander 2007, S. 105ff.).
Öffentlichkeitsarbeit	Einrichtungen und Dienste der Kinder- und Jugendhilfe sind auf ein positives Bild in der Öffentlichkeit angewiesen, da bestimmte Elemente der Leistung oft nicht durch die Adressaten überprüfbar sind (z.B. Können Eltern nur einen eingeschränkten Blick auf den Tagesablauf in der Kindertageseinrichtung erlangen). Damit sich dieses nicht zufällig entwickelt und das Bild in der Öffentlichkeit auch der Einrichtung gerecht wird, müssen Einrichtungen aktiv Öffentlichkeitsarbeit betreiben.
Managementbereich: Team	
Planung, Durchführung und Reflexion von pädagogischen Angeboten.	Der pädagogische Alltag ist hoch komplex. Insofern muss er von der Fachkraft der Kindertageseinrichtung unter Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse eines jeden Kindes gestaltet werden. Zu den originären Aufgaben von ErzieherInnen gehört daher die Planung, Durchführung und Reflexion von pädagogischen Angeboten. Dabei sollen ErzieherInnen sich auf jedes Kind einstellen, um ausgehend von seinem Entwicklungsstand und seinen Bildungsbedürfnissen pädagogische Angebote zu unterbreiten. Dies geschieht vermittelt über verschiedene didaktische Modelle, die auf die jeweilige Situation und Bedürfnisse des Kindes angepasst werden müssen. Für die Planung und Umsetzung von Bildungsprozessen hält der <i>Thüringer Bildungsplan für Kinder bis 10 Jahre</i> eine Vielzahl konkreter Angebote differenziert nach Bildungsphasen (Entwicklungsstand des Kindes) und Bildungsbereichen.
Dokumentation	Dokumentation gehört zum Kernbereich der pädagogischen Tätigkeit, kann aber auch in einem erweiterten Sinne den Managementaufgaben auf der Teamebene zugeordnet werden. Neben dem kindlichen Entwicklungsprozess kann über eine sorgfältige Dokumentation auch der Nachweis erbracht werden, dass Leistungen bestimmten (Qualitäts-)Kriterien entsprechen und es können Prozesse zurückverfolgt werden. Insofern ist Dokumentation nicht nur ein Element guter fachlicher Praxis, sondern auch eine Bedingung hierfür.
Zusammenarbeit mit anderen Stellen (z.B. Schulen, Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe) und den Eltern.	Nach SGB VIII muss der Träger sicherstellen, dass die Einrichtungen mit den Eltern und Einrichtungen frühkindlicher Bildung zusammenarbeiten. Diese Aufgabe entfällt in erster Linie auf die Fachkräfte des Team einer Einrichtung, da diese vor Ort die Umsetzung der Kooperation mit anderen Stellen und die Beteiligung der Eltern „in wesentlichen Angelegenheiten der Erziehung, Bildung und Betreuung“ (§22a Abs. 1 SGB VIII) umsetzen können.
Beteiligung an der konzeptionellen Weiterentwicklung und der Weiterentwicklung von Qualitätsstandards der Einrichtung	Qualitätsmanagement und die Erarbeitung einer Konzeption können nur mit der Beteiligung der Mitarbeiter stattfinden. Die Beteiligung der Fachkräfte ist aus zwei Gründen wichtig: (1) ErzieherInnen können auf Schwachstellen oder Veränderungsbedarf in ihrer Praxis hinweisen und gemeinsam Veränderungsvorschläge entwickeln. (2) Konzeptionelle oder qualitätsbezogene Weiterentwicklungen müssen von den ErzieherInnen umgesetzt und insofern mitgetragen werden. Die Beteiligung der ErzieherInnen am Entwicklungsprozess erhöht die Identifikation mit den im Entwicklungsprozess entstandenen Weiterentwicklungen.

Wissensbestände für die Multiplikatorenqualifizierung: Thema 7 – Teamarbeit & Kooperation

Konsortium des *Thüringer Bildungsplans für Kinder bis 10 Jahre*

Stand: 29.05.09

	Insofern kommt der Einrichtungsleitung eine planende, moderierende und anstoßende Funktion zu. In jedem Fall sollte die systematische Beteiligung von Fachkräften der Kindertagesbetreuung bereits bei der Planung von Arbeitsaufwänden berücksichtigt werden.
--	--

Literatur:

- BMFSFJ [Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend] (Hrsg.) (2002): Elfter Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Bonn.
- Bostelmann, A. (Hrsg.) (2005): Controlling in Kindertageseinrichtungen. Weinheim und Basel.
- Buchholz, T. (2007): Das Modell des Fachlich Regulierten Qualitätswettbewerbs. Modernisierung der Kinder- und Jugendhilfe. In: Sozialmagazin. Zeitschrift für Soziale Arbeit. 32. Jg., H. 6/2007, S. 26-35.
- Erath, P./Sander, E. (2007): Unternehmen Kita. Wie Teams unter veränderten Rahmenbedingungen erfolgreich handeln. München.
- TKM [Thüringer Kultusministerium] (Hrsg.) (2008): Thüringer Bildungsplan für Kinder bis 10 Jahre. Weimar, Berlin.

Anhang II: Relevante Kompetenzfelder der Leitung

→ Anforderungsprofil bei Besprechungen

→ Gesprächstypen

→ Zwei ausgewählte Methoden zur Teamarbeit

Literatur: Basiswissen Kita (2008): Methoden für die Team- und Elternarbeit. Sonderheft. Kindergarten heute – Fachzeitschrift für Erziehung, Bildung und Betreuung von Kindern (S. 9, S. 21, S. 53)

Anforderungsprofil

hoher Besprechungs-, Informations- und Abstimmungsbedarf. Und zwar nicht nur intern, d. h. zwischen Leitung und Mitarbeiterinnen oder innerhalb der Gruppe der Mitarbeiterinnen, sondern auch zwischen Leitung und Träger sowie anderen externen Leitungskolleginnen, den Eltern und ihren Vertretern, der Stadtteilrunde oder sonstigen Kooperationspartnern. Sie sehen, es gibt genügend Möglichkeiten und Anlässe, seine Zeit in Meetings zu verbringen.

Anforderungsprofil

Für die Leiterin einer Besprechung reicht es nicht aus, über soziale und kommunikative Kompetenz zu verfügen. Sie benötigt auch die Fähigkeit, sich in verschiedene „Rollen“ zu begeben. Dabei geht es nicht um möglichst viel Schauspielertalent, um Mitarbeiterinnen oder andere Gesprächspartner „über den Tisch“ zu ziehen. Mit Rollenvielfalt ist vielmehr die positive Anpassungsfähigkeit an Situationen und ein mannigfaltiges Handlungsrepertoire gemeint. Das Spektrum der geforderten „Begabungen“ ist dabei beachtlich. Die Autoren Gäde und Listing beschreiben u. a. folgende „Rollen“:

■ **Die Dompteurin:** Sie agiert so, als ob sie die Gruppe wie ein wildes Tier, das gezähmt werden muss, mit der Peitsche in der Hand bändigen wolle. Diese Rolle setzt jedoch voraus, sich eindeutig zu positionieren und klar zu machen, wo es langgeht.

■ **Die Dirigentin:** Sie hat sozusagen ein Orchester vor sich, in dem jeder ein ausgezeichneter Solist, aber niemand in der Lage ist, gemeinsam und aufeinander abgestimmt zu spielen. Also muss sie den Taktstock schwingen und das Orchester entsprechend dirigieren.

■ **Die Regisseurin:** Sie koordiniert zielgerichtet diejenigen, die um sie herum agieren. Sie tritt eindeutig auf und erteilt klar und deutlich die notwendigen Anweisungen.

■ **Die Trainerin:** Sie steht am Rand des Spielfelds, feuert die Spielerinnen an, gibt ihnen Tipps und Hinweise und erteilt Lob und Anerkennung, aber auch Kritik.

■ **Die Lehrerin:** Sie ist mit einer Klasse, d. h. einer Gruppe konfrontiert, deren Ziel nicht unbedingt immer Disziplin ist. Dieser „Klasse“ gegenüber muss sie resolut auftreten und ihr aufzeigen bzw. beibringen, wie die anstehenden Aufgaben bewältigt werden können.

■ **Die Polizistin:** Sie versucht, den aus allen Richtungen hereinbrechenden Verkehr zu beherrschen, steht mittendrin und ist bemüht zu verhindern, dass Chaos ausbricht und „Unfälle“ passieren.

■ **Die Kapitänsfrau:** Sie steht souverän auf der Brücke und hat einen guten Überblick, ob der Kurs noch stimmt und welche „Befehle“ ggf. notwendig sind.

■ **Die Animateurin:** Sie weckt das Interesse der Teilnehmerinnen, motiviert zum Mitmachen, nimmt selbst aktiv teil

und kümmert sich um eine gute Atmosphäre.

■ **Die Schiedsrichterin:** Sie ist mit kritischem Blick immer da, wo sie Fouls oder Regelverletzungen vermutet. Ihr entgeht nicht, wenn Zeitabsprachen nicht eingehalten werden oder Konflikte entstehen. Sie beschwichtigt, vermittelt, bezieht Position und zeigt hie und da die gelbe oder rote Karte.

Zusammenfassend lässt sich daraus folgendes Wunschprofil einer Besprechungsleiterin ableiten: Sie sollte souverän und gelassen sein. Darüber hinaus sollte sie persönliche Autorität besitzen, selbstbewusst sein, aber dennoch angemessen und zurückhaltend auftreten. Effekthascherei ist ihr nicht wichtig, ebenso wenig ist sie auf die Anerkennung derer angewiesen, die sie leitet. Sie verfügt über Durchsetzungsvermögen, ohne autoritär zu sein. Sie kann Regeln so vermitteln, dass sie einerseits verstanden und als verbindlich angesehen werden. Andererseits achtet sie mit dem gebotenen Nachdruck und mit Konsequenz auf deren Einhaltung. Sie lässt nicht mit sich spielen. Ihr Auftreten ist auch in brenzligen Situationen sicher. Sie kann Teilnehmerinnen in Erfolgen bestärken und hat eine motivierende Ausstrahlung. Das Einfühlungsvermögen für die Mitarbeiterinnen ist stark ausgeprägt, ebenso die Fähigkeit, sich flexibel auf Gruppen und Gruppensituationen einzustellen. Daneben hat sie eine gute Beobachtungsgabe, was das Erkennen von thematischen

Gesprächstypen

Das Sachgespräch

Inhalte: Informationen zu einem bestimmten Vorgang

Anlass: Abstimmung von Zielen, Aktivitäten, Ergebnissen

Ziel: Übermittlung von Wissen zu bestimmten Sachproblemen; Aufforderung zum Handeln

Strukturierung: weit gehend formal; an die Organisation gebunden; Steuerung des Gesprächs vorrangig durch die in der Hierarchie höher Stehende bzw. durch die Person mit Wissensvorsprung

Kommunikationsformen: überwiegend als Monolog (Vortrag)

Typische Gesprächsarten: Themen-Elternabende, Abstimmungsgespräche, Delegationsgespräch

Das Innovationsgespräch

Inhalte: Informationen zu neuartigen Problemlösungen

Anlass: bisherige Verfahren sind nicht mehr zeitgemäß bzw. praktikabel

Ziel: Suche nach neuen Ideen und schöpferischen Alternativen

Strukturierung: überwiegend nicht formal; nur teilweise vorstrukturiert; die in der Hierarchie höher Stehende hält sich zurück

Kommunikationsformen: idealerweise gleichmäßige Verteilung der Gesprächsanteile

Typische Gesprächsarten: Planungsgespräche, Brainstorming

Die Verhandlung

Inhalte: Austausch von Informationen und Argumenten, wobei die Gesprächspartner nur durch Verhandeln zu einer Lösung kommen können

Anlass: ungelöste Konflikte

Ziel: Klärung von Spannungen; Beilegung von Konflikten; Einigung auf gemeinsame Entscheidungen

Strukturierung: weit gehend formal; geprägt durch konkurrierende Haltungen; die in der Hierarchie höher Stehende setzt in der Regel ihre Macht zur Strukturierung ein

Kommunikationsformen: überwiegend als Dialog

Typische Gesprächsarten: Gespräche mit Kunden, Kritikgespräch, Klimasitzung ...

Das personale Gespräch

Inhalte: vorrangig persönliche Belange

Anlass: demotivierende Arbeitsbedingungen; Probleme in der Teamarbeit

Ziel: Übermittlung von Wissen zu bestimmten persönlichen Angelegenheiten; Aufforderung zu einer bestimmten Handlung

Strukturierung: weit gehend formal; geprägt durch konkurrierende Haltungen; die in der Hierarchie höher Stehende setzt in der Regel ihre Macht zur Strukturierung ein

Kommunikationsformen: formale und informelle Teile halten sich die Waage; die in der Hierarchie höher Stehende geht auf die andere zu

Typische Gesprächsarten: Mitarbeitergespräche, Fördergespräche, Kritikgespräche ...

Das soziale Gespräch

Inhalte: die Einrichtung oder Personen Betreffendes

Anlass: Schaffung von sozialen Verbindungen, Kontakten und Beziehungen

Ziel: Befriedigung sozialer Bedürfnisse

Strukturierung: informell; ohne Struktur; Machtverhältnisse sollten keinen Einfluss haben

Kommunikationsformen: Dialog

Typische Gesprächsarten: Small Talk, Tür- und Angel-Gespräche

PMB-Methode

Gruppensituation

Arbeitsphase (Fantasieanregung/Ideensammlung/Ideenbewertung)

Ziel

Diese Methode eignet sich sehr gut, wenn Sie:

- über ein Problem nachdenken wollen oder sollen, Ihnen aber nichts Taugliches einfällt.
- auf eine originelle Lösung Wert legen.
- Bedenken haben, ob sich eine Idee umsetzen lässt.

Anwendung

Sie geben folgende Anweisungen und bereiten ein Arbeitspapier (siehe Muster) vor:

1. Überlegen Sie, wie Ihr Thema heißt: Was ist die Idee oder was das Problem? (Feld 1)
2. Welche Forderung/welchen Wunsch haben Sie? (Feld 2)
3. Was ist an der Idee positiv? (Feld 3)
4. Welche Möglichkeiten haben Sie zur Umsetzung? (Feld 4)
5. Seien Sie Ihre eigene Kritikerin: Welche Aspekte sprechen ggf. gegen Ihre Idee und welche negativen Folgen könnten daraus resultieren? (Feld 5)

Feld 1 Idee/Problem	Feld 4 Möglichkeiten
Feld 2 Forderung/Wunsch	
Feld 3 Positives	Feld 5 Bedenken

Rahmenbedingungen

Einzelarbeit oder Kleingruppen, PMB-Formular DIN A4 oder DIN A3, Ölkreiden bzw. Filzstifte, 15 Minuten Zeit

Tipps

Spiele Sie diese Methode exemplarisch in der Großgruppe durch und wählen Sie hierzu ein Beispiel, zu dem alle Beteiligten einen leichten Zugang haben.

Problemlandschaften-Szenario

Gruppensituation

Arbeitsphase (Ideenentwicklung und Umsetzungsplanung)

Ziel

Systematisch zu einer kreativen Projektplanung gelangen.

Anwendung

Das Szenario besteht aus drei schriftlichen Brainstormings:

1. Nach der möglichst konkreten Benennung eines Problems werden alle Aspekte einzeln auf Metaplan-Kärtchen notiert: „Was macht das Problem aus, wie macht es sich bemerkbar?“ Hängen Sie die Kärtchen unter der Überschrift „Ist“ untereinander auf eine Wandzeitung/Pinnwand.
2. Im zweiten Schritt wird gesammelt, wie man sich die Situation optimal vorstellt (was durchaus auch widersprüchlich sein kann). Diese Kärtchen werden unter „Soll“ befestigt.
3. Schließlich werden Maßnahmen zusammengetragen, die von der Ist-Situation zur Soll-Vorstellung führen können. Diese Kärtchen werden auf der „Maßnahmenwand“ aufgehängt.

Rahmenbedingungen

Kreisbestuhlung, drei Wandzeitungen oder Pinnwände mit Überschriften, Metaplan-Kärtchen, Ölkreiden oder Filzstifte, Pinnnadeln oder Klebestift oder Klebestreifen, 30 bis 40 Minuten Zeit

Tipps

Achten Sie darauf, dass die vorgeschlagenen Maßnahmen auch wirklich zu den Sollsituationen führen und fragen Sie ggf. kritisch nach messbaren Erfolgskriterien.

Anhang III: Das 4-Stufen-Modell der Teamentwicklung

Literatur: Klippert, H. (2002): Teamentwicklung im Klassenraum. Übungsbausteine für den Unterricht. Weinheim und Basel: Beltz-Verlag. S. 71

