

## Methodenbaukasten zur Teamentwicklung

### **Methode 1: Teambild(er) - Bilder sagen mehr als 1000 Worte**

Als Einstieg können Sie auf verschiedene Methoden zurückgreifen. Ein Beispiel ist das Teambild, mithilfe dessen die Kolleginnen und Kollegen sich selbst und die Teamsituation spielerisch darstellen und anschließend reflektieren.

#### **Die eigene Position und die Teamsituation darstellen**

Um in einem ersten Schritt das Teambewusstsein zu stärken, können aus dem bunten Strauß der dazu entwickelten Methoden unterschiedliche Übungen als Einstieg gewählt werden. Um die eigene Teamsituation zu reflektieren, bietet sich das Teambild an, das für das individuelle Erleben mit dem Team charakteristisch ist.

Jedes Teammitglied malt oder zeichnet das eigene Team unter Zuhilfenahme einer Analogie, einem Bild oder einer Metapher.

Ein Beispiel für ein Teambild wäre ein Boot. Die Leitung könnte der Kapitän sein und das Ruder in den Händen halten. Natürlich müssen auch noch die anderen Rollen auf dem Boot gemalt und an den entsprechenden Mitarbeiter\*innen zugeordnet werden. Wichtig ist, bei der Übung für die nötige Lockerheit zu sorgen: Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt, es darf beim Malen nach links und rechts geschaut, gelacht und gescherzt werden.

Ebenso können auch Postkarten, Bilder, Fotografien (Bilderkiste, Bildersammlung) zur Auswahl zur Verfügung gestellt werden, oder auch Collagen gestaltet werden oder „Objekte“ gebaut werden, etc.

#### **Teambild(er) als Warmup:**

<b>Ziel</b>	Mit dem Erstellen von Teambildern können Sie die Teamsituation spielerisch reflektieren.
<b>Zeit</b>	circa 30 Minuten
<b>Material</b>	Es müssen keine Kunstwerke entstehen, wichtig ist der Bezug zum Team Flipcharts, Stecknadeln oder Klebeband, diverse Stifte

#### **Gemeinsames Reflektieren der Bilder**

Anschließend werden die Teambilder vorgestellt. Dazu wird jedes Bild/Objekt aufgehängt und präsentiert.

Die Kolleg\*innen/Päd. Fachkräfte bewegen sich wie in einer Galerie und betrachten die Bilder/Konstrukte. Zuerst wird jedem Einzelnen der Raum gegeben, sein Bild zu erläutern. Danach schildern die Anderen, wie sie das Teambild erleben (oder besser auch umgekehrt)

Durch die eigenen Gedanken und durch die Eindrücke der Betrachterinnen und Betrachter können viele Aspekte zu den Beziehungen, Stimmungen und potentiellen Konflikten im Team gesammelt werden.

Schnell werden Gemeinsamkeiten und/oder Unterschiede sichtbar, die als Stichworte zur Dokumentation auf ein Flipchart für alle sichtbar geschrieben werden.

## **Methode 2: Was brauchen wir, um ein gutes Team zu sein?**

Erfolgskriterien kann man auch für Teambildungsprozesse festlegen. Führen Sie dazu ein Brainstorming durch und lassen Sie den Kolleginnen und Kollegen genügend Freiraum, ihre eigenen Vorstellungen ungezwungen darzulegen.

### **Brainstorming: Was ist ein gutes Team?**

Im zweiten Schritt sollen die Kolleginnen und Kollegen sich weiter mit dem Thema "Team" auseinandersetzen. Auf einem vorbereiteten Flipchart steht als Überschrift "Was kennzeichnet ein gutes Team?". Damit sich der Kollegenkreis gut in das Thema einfindet, wird die Übung durch Fragen nach positiven Erfahrungen unterstützt. Nach einer kurzen Bedenkzeit werden die Erfolgskriterien für ein gutes Team genannt. Dabei ist jede Idee willkommen und wird auf dem Flipchart notiert. Da es sich bei der Zuruffrage um eine unkommentierte Sammlung handelt, sollen die unterschiedlichen Kriterien erst einmal nicht bewertet und diskutiert werden.

### **Erfolgskriterien sammeln**

*Auch Frau Kersten ermuntert ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darüber nachzudenken, was gut im Team läuft und fordert sie auf, nach Erfolgskriterien zu forschen. Nach anfänglichem Zögern kommen die ersten Ideen, die die Leiterin auf dem Flipchart schreibt. Als keine weiteren Beiträge mehr kommen, fasst Frau Kersten die gesammelten Erfolgskriterien zusammen und hängt anschließend das Flipchart im Raum auf'*

- Absprachen einhalten
- aus Fehlern lernen
- Freude an der Arbeit
- Regeln beachten
- Vertrauen haben und aufbauen
- gemeinsame Ziele vereinbaren
- sich gegenseitig akzeptieren und unterstützen
- offen miteinander reden
- konzentriert arbeiten
- gemeinsam Verantwortung tragen

### Methode 3: Team oder Gruppe?

In einem dritten Schritt stellt sich das Team die Frage, was es als Team eigentlich auszeichnet. Eine Übung zur Unterscheidung zwischen den Begriffen "Team" und "Gruppe" regt dabei zur Selbstreflexion an.

#### Wie unterscheiden sich Teams von Gruppen?

In der Regel bezeichnet sich ein Team selbstverständlich als Team. Aber erfüllen sie tatsächlich die Kriterien eines Teams oder sind die angeblichen Teams einfach nur Gruppen? Hier ist eine Feindifferenzierung gefragt.

*Damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Frau Kersten den Unterschied zwischen Gruppe und Team verinnerlichen, überlegt sie sich eine Übung: Auf Packpapier, das sie an die Wand hängt, unterteilt sie zwei Spalten, die die Überschriften "Gruppe vor Bushaltestelle" und "Fußballmannschaft" tragen.*

*Anschließend verleiht sie beschriftete Moderationskarlen an zwei Freiwillige, die diese Katten den Überschriften und gleichzeitig den Merkmalen von Teams und Gruppen zuordnen. Bestenfalls sieht das Ergebnis folgendermaßen aus:*

Die Übung zur Unterscheidung von Gruppe und Team bietet Gelegenheit festzustellen, welche Kriterien in welcher Qualität unter den Kolleginnen und Kollegen als gegeben angesehen werden. Wünschenswert ist, dass die Merkmale an konkreten Beispielen beziehungsweise Situationen im beruflichen Zusammenhang diskutiert werden.

#### Drei Grundmerkmale eines Teams

- gemeinsame Teammerkmale
- gemeinsame Verantwortung
- Kompetenz zur Selbstverantwortung

## Methode 4: Die Teamuhr - Wo stehen wir?

Teamentwicklungsprozesse laufen in Phasen ab, die ihre eigenen Charakteristiken aufweisen. Am Beispiel der Teamphasen nach Tuckman können Sie und Ihre Kolleg\*innen bestimmen, an welchem Punkt dieses kreisförmigen Modells das Team steht.

### Hintergrund /Modell: Die Teamphasen nach Tuckman

Wenn Menschen miteinander arbeiten, so beeinflussen sie sich gegenseitig mit ihrem Verhalten. Gruppendynamische Prozesse sind die Folge. Ähnlich wie der Mensch bestimmte Entwicklungsphasen durchläuft, sind auch Teams lebende Systeme, die entstehen, wachsen und sich stetig weiter entwickeln. Diese Entwicklung kann anhand des Modells der Teamphasen nach Tuckman (1965) dargestellt werden. Jede Phase ist dabei gleich wichtig und hat eine konstituierende Bedeutung für den Teamentwicklungsprozess

#### 1. Forming

Die Formierungsphase wird auch "forming" oder Orientierungsphase genannt. Die Teamstruktur ist von Unsicherheit geprägt, da sich die Personen erst kennen lernen müssen. Die Umgangsformen sind vorsichtig, freundlich und höflich. Jeder versucht sich in der neuen Gruppe einzufinden und testet aus, welches Verhalten in der Gruppe akzeptiert wird.

#### 2. Storming

In der so genannten Konfliktphase wird das vorsichtige freundliche Miteinander gestört. Aufgrund individueller Bedürfnisse und Meinungen entstehen in der Gruppe Konflikte, Konkurrenzdenken, Machtkämpfe und Sympathie/Antipathie.

#### 3. Norming

In der Regelphase werden die Konflikte durch offenen Meinungsaustausch geklärt. Ziel ist, die Verschiedenheiten zu akzeptieren und Arbeitsabläufe oder "Spielregeln" zu vereinbaren, die für alle vertretbar sind. Es wird eine Basis geschaffen, die den Umgang miteinander klärt und an die sich alle halten wollen. Ein "Wir-Gefühl" setzt langsam ein.

#### 4. Performing

Wenn die Konflikte und die Arbeitsorganisation weitgehend geklärt sind, kann in der Arbeitsphase das Team seine Aufgaben effizient erfüllen. Das Team handelt zieltgerecht und ist offen zueinander. Jede/r setzt seine/ihre individuellen Fähigkeiten ein und erfährt so seine/ihre Nützlichkeit und Wichtigkeit im Teamverbund. Hochmotiviert werden die gemeinsamen Ziele erreicht.

#### 5. Auslösungsphase

Eine fünfte Phase spielt dann eine Rolle, wenn es durch Kündigung eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin, Schwangerschaft oder Krankheit Änderungen im Team gibt. Im Anschluss an diese Auslösungsphase beginnt die Teamentwicklung wieder mit der Orientierungsphase.

## Methode 5: Alle können/sollen einen Beitrag leisten

Blick auf Einzelne (Stärken, besondere Fähigkeiten, Interessen, Potentiale) Methode Individuelles Brainstorming, Umrissfiguren mit Potentialen, Aufhängen, Ergänzungen von Kolleg\*innen) Reflexion mit Blick aufs gesamte Team (was bringen wir mit, wohin wollen wir uns entwickeln...) Mindmap

Ein gemeinsames Ziel kommt man nur, wenn alle an einem Strang ziehen. Ist die Einordnung in die entsprechende Teamphase erfolgt, geht es darum zu überlegen, wie die Qualitätskriterien in die Tat umgesetzt werden können.

### Was kann ich für mein Team leisten?

*Die Leiterin Frau Kersten weiß, dass die Teamentwicklungsphasen nach Tuckman bewusst oder unbewusst durchlaufen werden (siehe Schritt 4: Wo stehen wir?). Sie malt die Teamuhr auf ein Flipchart und erläutert die entsprechenden Entwicklungsphasen. Im anschließenden Gespräch mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern arbeitet sie heraus, in welcher Phase sich ihr Team befindet und was jeder dafür tun kann, um in die Arbeitsphase zu gelangen.*

### Tipps für die Leitung, damit das Team in die Arbeitsphase gelangt

- **Formingphase:** viel miteinander reden und Raum für Fragen schaffen
- **Stormingphase:** sich von den Streitereien und Konflikten abgrenzen; gemeinsam reflektieren, welche Anliegen seitens der Mitarbeiter vorrangig sind; Spielregeln für das Miteinander schaffen
- **Norming:** Vereinbarungen, Regeln, Ziele und Aufgaben in den Mittelpunkt stellen und bearbeiten
- **Performing:** Erzieherinnen und Erzieher in ihrer Leistung bestärken, Erfolge feiern und die Fortschritte des Teams benennen

### Die Ergebnisse in regelmäßigen Teamsitzungen weiter verarbeiten

*Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von Frau Kersten finden heraus, dass sie im Übergang von der Orientierungs- in die Stormingphase sind, da es durch die neue Mitarbeiterin eine Veränderung und Irritationen im Team gab. Mit einer freudigen Aufbruchstimmung und dem Bewusstsein, dass sie einen ganz normalen Teamentwicklungsprozess durchlaufen, der wichtig ist für eine gute und konstruktive Zusammenarbeit, beschließen sie, in den regelmäßig stattfindenden Teamsitzungen an den einzelnen Entwicklungsschritten und folgenden Fragen zu arbeiten:*

- Was genau sind unsere Ziele in der Zusammenarbeit?
- Was brauchen wir voneinander, um etwas zu erreichen?
- Wie arbeiten wir mit Engagement an Dingen, die uns wirklich wichtig sind?
- Wie können wir uns besser gegenseitig informieren?
- Wie erweitern wir im Lauf der Teamarbeit unsere Fähigkeiten, um das zu erreichen, was wir anstreben?

## Methode 6: Abschluss in 6 Worten

Als Abschluss können Sie den Teamtag noch einmal Revue passieren lassen. Daran geknüpft ist die Frage: Was können wir in Zukunft besser machen? Ein Folgeseminar bietet sich an, um die Ergebnisse und getroffenen Zielabsprachen zu einem späteren Zeitpunkt zu evaluieren.

### Abschlussreflexion: Kurz und knackig

In einer abschließenden Runde reflektieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Teamentwicklungsprozess (Tag/Sitzungen). Dafür sind unterschiedliche Methoden einsetzbar, zum Beispiel das Feedback in 6 Worten. Jeder einzelne Mitarbeiter sagt in drei Begriffen, wie er den Prozess erlebt hat und bringt mit 3 Begriffen die Zusammenarbeit in der Zukunft auf den Punkt. Alternativ können die Begriffe auch auf Moderationskarten geschrieben und an die Pinnwand geheftet werden.

Alternative kreative Methoden wie etwa Schreiben eines Haiku, Erstellung eines Teambildes, Leporello zum Wachsen und Weiterentwickeln und Gestalten ...

### Fazit: Was noch zu sagen wäre ...

In Kitas gehört die Zusammenarbeit der Pädagogischen Fachkräfte zu den Selbstverständlichkeiten des beruflichen Alltags, aber nicht immer werden ihre Anstrengungen und Beiträge zielgerichtet zusammengeführt.

Teamentwicklung kann immer dann eingesetzt werden, um die Leistungsfähigkeit des gesamten Teams zu entfalten oder zu verbessern. Effektiv ist ein Team immer dann, wenn die Kommunikation, die gegenseitige Wertschätzung und Informationsweitergabe gut funktioniert, das Team handlungsfähig und nicht durch persönliche Differenzen blockiert ist.

Dazu können unterschiedliche Methoden eingesetzt werden. Diese sollten sich nach den Bedürfnissen und Anliegen der Gruppe richten; ihre Umsetzung setzt einen breiten Erfahrungsschatz in punkto **Moderationskompetenz** voraus. In vielen Fällen ist es daher sinnvoll, für die Teamentwicklung eine **externe Beratung** oder einen Trainer\*in oder Supervisor\*in zu engagieren, der/die für das Rahmenprogramm verantwortlich ist. Es ist ebenfalls angezeigt, den Erfolg der Teamentwicklungsmaßnahme nach einiger Zeit in einem Folgeseminar zu überprüfen, bzw. dies in einen kontinuierlich stattfindenden **Qualitätsentwicklungsprozess** einzubetten.

Anette Seelinger in Anlehnung an Daniela Sauermann

# Praxismethoden zur Teamentwicklung

## Wie Teamentwicklung in der Kita funktioniert

Pädagogische Fachkräfte können ihren anspruchsvollen pädagogischen Auftrag nur angemessen erfüllen, wenn alle an einem Strang ziehen. Dieser Artikel zeigt auf, wie **Teamentwicklungsprozesse initiiert und erfolgreich durchgeführt werden** können. Dabei helfen kurze Fallbeispiele, die praktische Dimension dieses komplizierten Prozesses begreifbar zu machen.

Die Ansprüche, Forderungen und Belastungen an Pädagogische Fachkräfte im pädagogischen Alltag sind vielfältig -wie gut wenn es ein Team gibt, das sich gegenseitig unterstützt, wenn es darum geht, Kinder in ihrer Entwicklung zu eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeiten zu fördern. Allerdings ist **gutes Teamwork keine Selbstverständlichkeit, sondern das Ergebnis eines Prozesses, zu dessen Gelingen alle Beteiligten einen Beitrag leisten und Arbeit investieren müssen.**

Mithilfe exemplarischer Beispiele und Methoden wird im folgenden gezeigt, wie ein Teamentwicklungsprozess ablaufen kann, welche Schwierigkeiten auftauchen können und mit welchen Maßnahmen Sie gemeinsam dazu beitragen können, Konflikte innerhalb des Teams zu bewältigen und das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken.

### Beispiel:

Frau Kersten ist Leiterin einer Kita und hat endlich eine Erzieherin gefunden, von der sie glaubt, dass sie gut ins Team passt. Allerdings stellt sie schon nach kurzer Zeit fest, dass die Einarbeitung der neuen Kollegin sehr lange dauert, es immer wieder zu Missverständnissen im Team kommt, Absprachen nicht eingehalten und Entscheidungen über ein gemeinsames Vorgehen verschleppt werden. Gleichzeitig klagen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über hohe Anforderungen durch Projektarbeit, Beobachtung, Dokumentationen, Portfolio und Evaluation.

Frau Kersten fragt sich inzwischen/ **Fragen zu Team:**

- Ziehen meine Kolleginnen und Kollegen an einem Strang?
- Wie ist es um den Teamgeist bestellt?
- Akzeptieren sich die Kolleginnen und Kollegen untereinander?
- Ist mein Team überhaupt ein Team?
- Was macht ein gutes Team überhaupt aus?
- Wie kann ich als Leiterin meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei unterstützen, ein gutes Team zu werden?
- Wissen eigentlich alle um ihre Stärken?
- Sind die Aufgaben gut verteilt?
- Sind die Arbeitsabläufe in der Kita klar strukturiert?

## Die Teamdynamik wirkt sich auf die Arbeit mit den Kindern aus

Für alle Beteiligten ist es von großer Bedeutung, wie in einem Kita-Team zusammengearbeitet wird, wie die Kollegen und Kolleginnen zueinander stehen und miteinander umgehen, wie sie an Aufgaben und Probleme herangehen und diese lösen. Dies hat auch Auswirkungen auf die alltägliche Arbeit mit den Kindern:

Die Realisierung einer anregenden und angenehmen Lern- und Lebenswelt kann nur gelingen, wenn das Arbeitsklima von Vertrauen, Verlässlichkeit und gegenseitigem Respekt geprägt ist. Wenn Misstrauen, Streit und Unverbindlichkeit in der Arbeitspraxis der Erzieherinnen und Erzieher vorherrschen, werden die Kinder die Kita nicht als Ort des Austausches, der Begegnung und der persönlichen Bereicherung erleben.

## Praxis-Methoden am Beispiel „Teamentwicklungstag“

### - Organisieren Sie einen Teamentwicklungstag

*Frau Kersten beschließt, dass erfolgreiches Handeln in der Kita gute Teamarbeit voraussetzt; nur so können die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den unterschiedlichen Anforderungen der beruflichen Praxis adäquat gerecht werden. Damit die pädagogischen Fachkräfte sich intensiv austauschen können und Zeit und Raum zum Nachdenken über sich und ihr Team haben, organisiert die Leiterin einen Teamentwicklungstag.*

### Finden Sie einen geeigneten Ort für das Treffen

### Gewohnte Umgebung oder ein "Blick über den Tellerrand"?

Viele Einrichtungen wählen als Ort für die Zusammenkunft die eigene Kita. Dies hat den Vorteil, dass sich die Kolleginnen und Kollegen in gewohnter und "sicherer" Umgebung treffen. Außerdem entstehen keine zusätzlichen Kosten für die Kita und der Arbeitsweg ist für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unverändert. Andere wählen den "Blick über den Tellerrand", um auf neue Ideen zu kommen und um Abstand zum beruflichen Alltag zu gewinnen. Eine anderer Ort, ein anderer Seminarraum, bequeme Stühle, Service bei der Verpflegung oder ein Garten für die Pause verstärken einen unverkrampften Umgang miteinander.

### Sorgen Sie für eine angenehme Atmosphäre!

*Frau Kersten entscheidet sich dafür, dass sich die Pädagogische Fachkräfte in der Kita treffen. Besonders wichtig ist ihr eine kommunikative und zwanglose Atmosphäre: Alle haben gemeinsam für das leibliche Wohl gesorgt und eine Kleinigkeit zu essen und zu trinken mitgebracht. Treffpunkt ist einer der Gruppenräume, der im Vorfeld mit Kerzen und Blumen atmosphärisch hergerichtet wurde.*