

An dieser Stelle finden Sie in jeder Ausgabe einen Baustein für Ihren „Leitungs-Kompetenz-Baukasten“. Das sind bewährte Methoden für die Selbstorganisation und das Selbstmanagement von Kita-Leiter/innen.

Die heutige Ausgabe von „Leiter/in persönlich“ beschäftigt sich mit dem Themenkomplex Team und Teamentwicklung. Betrachten Sie Ihr Team einmal unter der Fragestellung, was es zu einem erfolgreichen Team macht.

Zur Unterscheidung und Darstellung der bevorzugten Teamrollen setzen wir den Selbsttest zur Ermittlung der vier Persönlichkeitstypen ein, die Sie schon aus den letzten beiden Ausgaben kennen. Sie finden den Persönlichkeitstest am Ende dieses Beitrags. Er kann darüber hinaus auch zur Bestandsaufnahme der Teamsituation eingesetzt werden. Zwei praktische Beispiele, wo das Team steht, wie das Teamklima ist und wo Entwicklungen notwendig sind, zeigen gelungene Teamentwicklungen auf.

1

Was ist ein Team?

„Team ist die Abkürzung für: Toll, ein anderer macht's!“ – so eine etwas bissige Charakterisierung. Eine positivere Einschätzung verbirgt sich hinter dem Satz von H. E. Luccock: „Niemand kann eine Sinfonie flöten. Es braucht ein Orchester, um sie zu spielen.“

Nach der gängigen Fachliteratur ist ein Team eine Gruppe von Menschen, die eine gemeinsame Aufgabe haben und übereinstimmende Ziele verfolgen. Die einzelnen Gruppenmitglieder sind wechselseitig voneinander abhängig und gemeinsam verantwortlich für das Erreichen ihrer Ziele. Die zu bewältigenden Aufgaben sind meist vielschichtig und erfordern das Zusammenspiel aller Mitglieder. Dies geschieht arbeitsteilig – die Mitarbeiter/innen nehmen unterschiedliche Rollen und Funktionen ein – und unter Einsatz der jeweiligen Kompetenzen der Teammitglieder. Kennzeichnend für ein Team ist eine flache Hierarchie. Damit sind sowohl die intensive und direkte Kommunikation der Mitarbeiter/innen untereinander als auch deren Beteiligung an wichtigen Entwicklungen und Entscheidungen durch die Leitung gemeint.

Spätestens an dieser Stelle wird deutlich, dass nicht jede Arbeitsgruppe als Team bezeichnet werden kann. Wo Machtkämpfe das kollegiale Miteinander in konkurrierende Kleingruppen spalten, kann wohl kaum von einem Team gesprochen werden. Manchmal redet die Leiterin zwar von „meinem Team“, doch bisweilen deutet das darauf hin, dass die Entscheidungen zwar als Teamentscheidungen „verkauft“ werden, die Leitung aber eher die eigenen Ziele durchsetzt und die Mitarbeiter/innen nicht in den Entscheidungsprozess einbezieht. Andererseits kennen Sie sicherlich auch genügend Beispiele für mangelnde Teamfähigkeit einzelner Mitarbeiter/innen. Da ist die Erzieherin, die das Team dazu missbraucht, sich bzw. ihr Desinteresse oder fehlende Kompetenzen zu verstecken. Oder die Mitarbeiterin, die sich die alten Hierarchiestrukturen zurückwünscht, weil sie es bequemer findet, wenn Vorgesetzte für sie denken.

2 Was kennzeichnet ein erfolgreiches Team?

Wie wir bereits bei der Annäherung an die Definition von Team gesehen haben, erweist sich nicht jede Arbeitsgruppe als Team. Eine Arbeitsgruppe zu einem Team aufzubauen und ein gutes Team zu bleiben, fordert Sie als Leitung in vielfältiger Weise: Sie müssen Aufgaben und Ziele vorgeben, Arbeitsleistungen bewerten, neue Mitarbeiter/innen auswählen, für Information und Kommunikation sorgen, Konflikte klären und vieles mehr. Und häufig haben Sie sich Ihr Team ja nicht selbst zusammengestellt, Sie können auch bestehende Rivalitäten nicht von heute auf morgen wegzaubern etc. Aber nur mit einem gut eingespielten Team können Sie den wachsenden Anforderungen (Bildungspläne umsetzen, Kinder unter 3 Jahren aufnehmen, Qualitätssicherung einführen, Öffnungszeiten an die Bedarfe berufstätiger Eltern anpassen etc.), die an Kitas herangetragen werden, erfolgreich begegnen. Deshalb gehört die Entwicklung handlungsfähiger Teams zu einer der wichtigsten Führungsaufgaben von Kita-Leitungen.

Ein erfolgreiches Team erkennt man an bestimmten Merkmalen. Sie können diese Liste nutzen, um Ihr Team genauer unter die Lupe zu nehmen:

1. Ziele

Jedes Team braucht gemeinsame Ziele, die alle Mitglieder kennen, mit denen sie sich einverstanden erklären und die ihnen bedeutend erscheinen. Das „Haupt- oder Oberziel“ ist in den meisten Fällen gleichbedeutend mit dem Auftrag der Einrichtung, z.B. Kinder zu bilden und zu betreuen. Dieses Oberziel impliziert eine Vielzahl weiterer, daraus abgeleiteter Ziele (z.B. jedes Kind optimal zu fördern, die Entwicklung aller Kinder regelmäßig zu beobachten und zu dokumentieren, Elterngespräche zu führen, mit den Eltern gemeinsam Entwicklungsziele für jedes Kind festzulegen etc.).

In dieses Zielsystem müssen sich die einzelnen Teammitglieder mit den Zielen, die sie mit ihrer Arbeit verfolgen, einpassen. Dabei können sie den vorgegebenen und für alle verbindlichen Zielen ihre „persönliche Note“ geben und sich z.B. auf bestimmte Angebote (musikalische Früherziehung, Bewegung, Sprachförderung etc.), Beobachtungsverfahren (Lerngeschichten o.Ä.) spezialisieren.

Die Stärke eines guten Teams zeigt sich darin, dass es ein Einverständnis über die wesentlichen institutionellen Ziele gibt, verbunden mit der Bereitschaft, die persönlichen Ziele in den Dienst dieser Ziele zu stellen.

2. Kommunikationsfähigkeit

Die Mitglieder des Teams müssen eine „gemeinsame Sprache“ sprechen. Diese entsteht in der Regel dadurch, dass man sich auf die gemeinsam zu verfolgenden Ziele verständigt und über die Werte oder Grundüberzeugungen, die diesen zugrunde liegen. Was ist mein Bild vom Kind? Was sind Eltern für uns? Wie wollen wir Bildung umsetzen? Etc.

Der Kommunikationsstil sollte durch Offenheit, Vertrauen und den Willen zum Verstehen geprägt sein. Dazu gehört ganz wesentlich, sich regelmäßig gegenseitig Feedback zu geben. Hilfreich ist dabei die Fähigkeit und Bereitschaft Einzelner, die Perspektive der anderen einzunehmen.

Und zu guter Letzt sollten im Team gemeinsam verabredete Regeln abgestimmt sein, auf welche Weise kommuniziert wird und welche Konsequenzen Regelverstöße haben.

3. Leistungsbereitschaft

Die Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit sind wichtige Bausteine für ein funktionierendes Team. Dazu gehört der Konsens über die Aufgaben (siehe 4) und die Möglichkeit, die eigenen Stärken im Team einzusetzen. Dann ist ein Team imstande, Leistungen zu erreichen, die einzelne Teammitglieder allein niemals zuwege bringen können und die mehr sind als die Addition der Leistung der Einzelnen.

4. Zuständigkeitsverteilung

In einem erfolgreichen Team ist es gelungen, die Verteilung der Aufgabenbereiche so zu gestalten, dass jede Mitarbeiterin den Zuschnitt ihres Bereichs akzeptiert. Voraussetzungen hierfür sind die Regelung der Kompetenzen und der Kontrolle, das Ausräumen von Schnittstellenproblemen und eine angemessene und realistische Arbeitszeitgestaltung.

5. Umgang mit Konflikten

Konflikte gehören in jeder Arbeitsgruppe zum Alltag. Erfolgreichen Teams ist es gelungen, Konflikte als Chance zur Veränderung zu sehen und nicht als Bedrohung. Darüber hinaus besteht in einem guten Team die Fähigkeit, Rückmeldungen (Feedbacks) zu geben und zu empfangen. Außerdem bedarf es konkreter Absprachen darüber, welche Möglichkeiten der Konfliktlösung dem Team zur Verfügung stehen.

6. Klima

Jedes Team entwickelt im Laufe der Zeit einen ganz besonderen „Geist“. Der macht dieses Team einzigartig und unverwechselbar. In manchen Einrichtungen erschließt sich dieser Geist bereits durch die Gestaltung und die Atmosphäre der Räumlichkeiten. Vertrauen, der offene Umgang miteinander und der gemeinsame Einsatz für den Erfolg bewirken ein Klima, das neue Ideen zulässt und damit Entwicklung und Wachstum ermöglicht – sowohl des Teams insgesamt als auch jedes Einzelnen.

7. Leitung

Das Verhalten der Leitung hat einen großen Einfluss auf die Leistung des Teams. Dabei sind Faktoren wie die Erwartungen der Leitung, das Rollenverständnis und der Arbeitsstil der Leitung von Bedeutung. Als Leitung muss ich mich einerseits als Teil des Teams begreifen, andererseits erfordert die Führungsrolle die Akzeptanz des Machtgefälles mit allen notwendigen Konsequenzen.

Nun kann man nicht voraussetzen oder erwarten, dass jedes Team zu jedem Zeitpunkt die hier vorgestellten sieben Merkmale erfüllt. Wenn Sie Ihr Team auf der Basis dieser Merkmale anschauen, werden Sie an einigen Stellen Abweichungen vom Normzustand feststellen – größere oder kleinere. Das ist normal und auch kein Problem. Wenn Ihr Team gut funktioniert und Sie schon Leitungserfahrung haben, werden Sie wissen, dass Teams sich entwickeln und dass Sie als Leiter/in auf diese Entwicklung Einfluss nehmen können. Auch wenn es gerade gut läuft, besteht auf ein gutes Team keine jahrelange Garantie. Sie müssen Ihr Team pflegen – oder neudeutsch: Teamentwicklung betreiben. Hierfür bedarf

es eines kontinuierlichen Einsatzes von Zeit, Mitteln und Methoden. Dazu gehören auch einige grundlegende Rahmenbedingungen wie die Möglichkeiten zu regelmäßigen Teamsitzungen und -tagen, die Teilnahme an Fortbildungen sowie im Bedarfsfall auch die Inanspruchnahme externer Beratung und Unterstützung.

3

Die Teamentwicklung

Ein – im obigen Sinne – gut funktionierendes Team setzt die Kompetenzen der Teammitglieder optimal ein und kann dadurch auch komplexe Aufgaben erfolgreicher und anspruchsvoller bewältigen, als das dem Einzelnen jemals möglich wäre. Bei gelungener und stimmiger Aufgabenteilung, richtiger Delegation und Organisation entlastet die Teamarbeit die Leitung und die Mitarbeiter lernen, die selbstständige Verantwortung für einen Teilbereich, für ihre Aufgaben zu tragen. Die Mitverantwortung jedes Einzelnen und die gegenseitigen Anregungen eröffnen ein größeres Maß an Eigenständigkeit, Aufmerksamkeit und Kreativität – Eigenschaften, die in Zeiten des schnellen Wandels in jeder Kita mehr denn je gebraucht werden. Die Kita erbringt mit der Bildung und Erziehung von Kindern ja eine anspruchsvolle, komplexe soziale Dienstleistung. Diese kann nur **mit** den Mitarbeiter/innen und **nicht gegen** diese gelingen.

Insofern bedarf die Teamarbeit der regelmäßigen Überprüfung und Verbesserung. Wesentliche Ansatzpunkte und Aufgaben in der Teamentwicklung sind dabei:

- gemeinsame Bestandsaufnahme der Teamsituation
- Klärung von Rollen und Funktionen (Aufgaben)
- Verbesserung der Beziehungen der Teammitglieder
- Erarbeitung organisatorischer Abläufe
- Vereinbarung verbindlicher und nützlicher Regeln und Arbeitsverfahren
- Bearbeitung von Störungen und Hemmnissen der Weiterentwicklung

(aus: Pesch/Sommerfeld 2002, S. 19)

Da man ja nicht „einfach mal so“ bzw. beliebig in einen Teamentwicklungsprozess einsteigt, geht dem in der Regel die Verständigung darüber voraus, wo es denn eigentlich klemmt, wo man ansetzen sollte, was damit erreicht werden soll etc. Das heißt, der Teamentwicklung wird eine Diagnosephase vorgeschaltet. Diese Diagnosephase kann in einem Teamgespräch erfolgen. Es können – je nach Bedarf, Problemkonstellation und Vorerfahrung – diagnostische Instrumente eingesetzt werden. Externe Unterstützung ist immer dann sinnvoll und notwendig, wenn z.B. die Situation sehr konflikträchtig ist oder die Leitung und/oder das Team wenig Erfahrungen mit Teamentwicklung haben.

Als ein grundlegendes Instrument der Teamdiagnose lässt sich der Selbsttest zu den Schwerpunkten der eigenen (Führungs-) Persönlichkeit aus den letzten beiden Ausgaben dieser Reihe einsetzen (siehe Ausgabe 2, Beitrag „Wer bin ich? – Führungspersönlichkeit und Führungsstärke“ und Ausgabe 3, Beitrag „Was kann ich? – Führungspersönlichkeit und Führungsaufgaben“). Auf unser heutiges Thema bezogen geht es vor allem um die Teamzusammensetzung, um Hinweise zur zukünftigen Personalauswahl und um die sich aus den unterschiedlichen Persönlichkeiten ergebenden vorhandenen sowie fehlenden Ressourcen und Beziehungsdynamiken. Grundlage dafür ist die Zuordnung der Persönlichkeit zu den vier Elementen **Feuer, Wasser, Erde und Luft**. Welcher Kategorie Sie und Ihre

Mitarbeiter/innen zuzuordnen sind, erfahren Sie im Selbsttest, den wir am Ende dieses Beitrags abgedruckt haben. Die Elemente stehen jeweils für bestimmte Energien (Temperamente, Persönlichkeitstypen), bevorzugte Verhaltensstrategien sowie Stärken und Schwächen. Der Selbsttest kann von jedem einzelnen Teammitglied ausgefüllt werden und gibt damit jedem/r Mitarbeiter/in Aufschluss darüber, welche Energie bei ihr oder ihm dominiert: **Feuer** gilt als Sinnbild für Durchsetzung und Kraft, **Luft** steht für Wechsel und Wandel, **Wasser** für Einfühlung und Ausgleich und die **Erde** für Festigkeit und Struktur.

In Teams, die schon seit einigen Jahren zusammenarbeiten und in denen Vertrauen und ein ausreichendes Leistungsvermögen existieren, kann es ausreichen, die Bestandsaufnahme in Eigenregie einzusetzen. In anderen Fällen ist es eher teamfördernd, eine externe Beratung hinzuzuziehen. Eine Beratung und Begleitung von außen bietet sich an, wenn

- das Team in der bestehenden Gruppierung erst seit kurzer Zeit zusammenarbeitet (Wechsel der Teamleitung, Wechsel von mehreren Teammitgliedern),
- die Leitung oder auch einzelne Teammitglieder sich schwertun, selbst am Prozess teilzunehmen und ihn gleichzeitig zu steuern,
- schwierige und unangenehme Konflikte zu lösen sind,
- Fehler und eine verminderte Leistungsfähigkeit bereits offenkundig sind,
- die Reflexionsfähigkeit und die offene Betrachtung von Themen durch großes Engagement oder durch starke Betroffenheit beeinträchtigt sind und
- der Veränderungsdruck von außen als sehr stark erlebt wird.

Der Selbsttest gibt in der Regel wichtige Hinweise zu den Besonderheiten der aktuellen Teamzusammensetzung und vor allem dazu, wie die Persönlichkeit der einzelnen Teammitglieder die Wahrnehmung ihrer Aufgaben und ihrer Rolle beeinflusst. Darüber hinaus lassen sich aus den Ergebnissen des Selbsttests meist auch Hinweise zur zukünftigen Personalauswahl ableiten (siehe Ausgabe 3).

Zum anderen gibt die Verteilung der Persönlichkeitstypen im Team Aufschluss darüber, wie es um die Situation und die Dynamik im Team bestellt ist. Auf Seite 18/19 illustrieren zwei Beispiele den Selbsttest als Ausgangspunkt für gelungene Teamentwicklungsprozesse.

1. Zusammensetzung des Teams

Die Zusammensetzung des Teams, die Aufgabenschwerpunkte und nicht zuletzt die Persönlichkeiten der Teammitglieder beeinflussen die Art und Weise, wie die einzelnen Teammitglieder ihre Rollen im Team interpretieren und auskleiden. Diese Rollen ergeben sich zum einen aus der Funktion (Aufgaben und Kompetenzen), zum anderen aus der Persönlichkeit. Ist die Funktion gemeint, so sprechen wir von der **Berufsrolle**, die sich über die Stellenbeschreibung und das Anforderungsprofil ergibt. Zu den Berufsrollen im Kitabereich gehören z.B. die Kitaleitung und die Gruppenleitung. Diese Rollen sind in der Regel festgelegt bzw. bedürfen in einem erfolgreichen Team der exakten Definition. Beeinflusst werden die Berufsrollen durch die Erwartungen der Organisation, die Zusammensetzung des Teams und durch Umwelteinflüsse (gesellschaftliche Rahmenbedingungen, Eltern usw.).

Betrachten wir die individuelle und persönliche Ausgestaltung einer Rolle, so sprechen wir von der **Gruppen- bzw. Teamrolle**. Teamrollen sind zum Beispiel:

- die Erzieherin, die immer für gute Stimmung sorgt und alle gut mitreißen kann
- die Mitarbeiterin, die mit allen Kolleg/innen „gut kann“

- die Kollegin, die mit ihren bohrenden Fragen jedem Problem auf den Grund geht
- die Mitarbeiterin, die auch mal „heiße Eisen“ anfasst, usw.

Diese Teamrollen sind uns oftmals gar nicht bewusst. Häufig nehmen wir sie erst wahr, wenn eine Kollegin wechselt oder auch nur in Urlaub ist. Plötzlich merkt das Team, wie das gesamte Rollengefüge in Bewegung gerät, weil eine Teamrolle fehlt.

Aus den jeweiligen Schwerpunkten der vier Energien Feuer, Erde, Wasser und Luft lässt sich ableiten, welche Teamrolle der jeweilige Mitarbeiter (derzeit) einnimmt. Jede Teamrolle ist dabei wichtig, d.h. es geht nicht darum zu bewerten, welche Rolle besser oder schlechter ist. Für den Einzelnen ist es entscheidend, wie sie/er selbst diese Rolle bewertet. Ob sie positiv erlebt wird oder einengt oder ... Für die Kita-Leitung kann die Teamrollenverteilung einen Anhaltspunkt liefern, um zukünftig die Aufgaben entsprechend den jeweiligen Anforderungen und den individuellen Stärken zu übertragen, um Konflikte besser zu verstehen, entsprechende Lösungen zu finden etc.

Die **verschiedenen möglichen Teamrollen** lassen sich folgendermaßen unterscheiden:

- Als **Initiator/in** ist das **Feuerelement** stark. Dieses Teammitglied will Ziele erreichen und Erfolge erzielen und ist ausreichend in der Lage, auch Hindernisse zu überwinden. Die Person hat Spaß an Herausforderungen, ein erträgliches Maß an Stress und Leistungsdruck werden positiv gesehen. Teamschwierigkeiten sind vorprogrammiert, falls sich zu viele Initiator/innen im Team befinden.
- Teammitglieder des **Luft**elements stehen gerne im Mittelpunkt und können andere Menschen gut motivieren. Diese Rolle als **Motivator/in** wird kontinuierlich beibehalten, falls der „Luftmensch“ genügend Anerkennung bekommt. Die Motivatorin ist in ihrer Rollenausgestaltung meist ideenreich und humorvoll.
- Die Rolle der „**Klimaspezialisten**“ – gemeint ist das Arbeitsklima – lässt sich bei Menschen mit hohen **Wasser**anteilen beobachten. Sie sind gute Zuhörer, verhalten sich diplomatisch und können auch mit schwierigen Menschen umgehen. Dabei sind sie jedoch oft unentschieden und neigen zu allzu großer Rücksichtnahme. Neuen Ideen stehen die Menschen des Wasserelements erst einmal vorsichtig gegenüber; aufgeschlossener werden sie gegenüber Neuerungen, wenn diese an Bewährtes anknüpfen. Gegenüber den Kolleg/innen und der Einrichtung verhalten sie sich stets loyal.
- Menschen mit einem ausgeprägten **Erd**anteil fungieren häufig als **Organisator/in**. Ihre Arbeitsweise ist sachbezogen; die Aufgabenbewältigung ist von Genauigkeit und Methodentreue bestimmt. Teammitglieder dieser Rollenstärke zeigen eine gute Bereitschaft zur Teamarbeit. Voraussetzung sind sichere Bedingungen, eine vorgegebene Aufteilung der Verantwortung und die Möglichkeit, auf Erfahrungen zurückzugreifen.

Bei vielen Menschen ist nicht nur ein Element mit seinen Energien vorherherrschend, häufig ergibt der Test Kombinationen. Auch solche „Mischungen“ führen oft zu typischen Teamrollen:

- Zur Rolle als **Vermittler/in** greifen häufig Teammitglieder mit einem hohen **Luft- und Wasser**anteil. Sie nehmen Aufgaben und Beziehungen sehr ernst, besitzen ein gutes Einfühlungsvermögen und unterstützen andere Teammitglieder bereitwillig.
- Die Kombination der Energien **Wasser und Erde** zeigt sich häufig in Form von **Spezialist/innen**. In dieser Rolle arbeiten die entsprechenden Teammitglieder mit großer Beständigkeit nach festgelegten Methoden. Gegenüber Kolleginnen und Kunden sind sie rücksichtsvoll und geduldig, solange die Konzentration auf die eigenen Stärken nicht

in Frage gestellt wird. Überwiegt das Erdelement in der Konstellation, kann sich die Tendenz zum **Perfektionismus** ergeben. Teammitglieder dieser Ausprägung sind präzise und logische Denker. Sie arbeiten gründlich, beharrlich und detailgetreu, worin sie sich aber auch verzetteln können. Ihr Anspruch besteht jedoch immer darin, Dinge auch zu Ende zu bringen.

- Ein/e **Eroberer/in** ergibt sich aus der Verbindung eines hohen Anteils des **Feuerelementes mit dem Erdelement**. Eroberer streben nach guten Leistungen und Perfektion. Sie können alltägliche Entscheidungen schnell treffen, da sie überwiegend sachorientiert handeln. Auf die übrigen Teammitglieder wirken sie dadurch manchmal kühl und distanziert.
- Falls das **Feuer-** und das **Luftelement** die dominanten Energien sind, liegt (wie bereits bei hoher Luftenergie beschrieben) die Rolle als **Motivator/in** nahe. Dominiert das **Luftelement** in dieser Zweierkonstellation, zeigt sich manchmal die Tendenz, **mehr zu versprechen als zu halten**; überwiegt das **Feuerelement**, kommen zur Motivationskraft die **Initiativbereitschaft** und eine ausgeprägte **Zielstrebigkeit** hinzu.

Die sich aus den Ergebnissen des Selbsttests ergebenden momentanen „Energieschwerpunkte“ geben wichtige Hinweise für das jeweilige Rollenverhalten. Sie sollten von den Teammitgliedern als Angebot verstanden werden, auf dessen Grundlage eine Reflexion über bestehende Teamrollen angeregt werden kann. Wichtig dabei ist, die Selbsteinschätzung durch die Wahrnehmung und die konkreten Erfahrungen der Kolleg/innen zu ergänzen. Das kann in Form des Austauschs im Gespräch geschehen oder durch den erneuten Einsatz des Tests als Fremdeinschätzung.

2. Die Teamsituation

Die Teamsituation wird von der Binnenseite her durch die Teamleitung, die Teamrollen und die Unterstützung der Teamarbeit durch die Organisation bestimmt. Sie wird aber auch beeinflusst durch äußere Gegebenheiten wie den gesellschaftlichen Wandel, Veränderungen in den Familienstrukturen, gesetzliche Rahmenbedingungen etc. Interne und externe Faktoren stehen dabei in einem komplexen Wirkungszusammenhang.

Eine Bestandsaufnahme der Teamsituation gibt in der Regel Aufschluss darüber, was gut und was weniger gut funktioniert, womit die Beteiligten zufrieden bzw. unzufrieden sind, wie es um das Klima im Team bestellt ist und welche Positionen die Leitung und die Mitarbeiter/innen innehaben. Der Selbsttest kann in diesem Zusammenhang als Diagnoseinstrument eingesetzt werden, um die Verteilung der Teamrollen und die Grundmuster der Beziehungsdynamik nachvollziehbar zu machen sowie mögliche Entwicklungsrichtungen und -bereiche auszumachen.

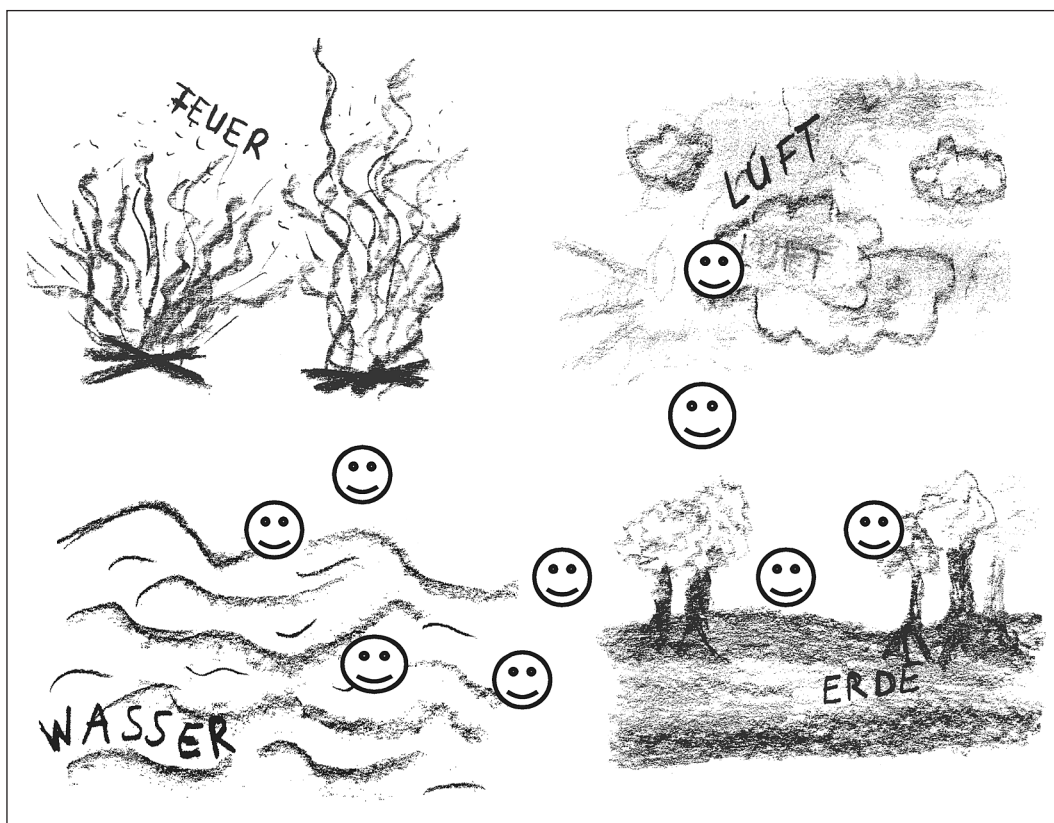
Dabei kann sich die gleiche Teamzusammensetzung in Abhängigkeit von den äußeren Bedingungen einmal als sehr funktional und einmal als sehr dysfunktional erweisen und mit hoher bzw. niedriger Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen und einem dementsprechend guten oder schlechten Teamklima einhergehen. Oder anders gesagt: Die Veränderung von externen Bedingungen kann die Teamsituation bei unveränderter Teamzusammensetzung massiv beeinflussen. In Beispiel 1 wird beschrieben, wie aus einem zufriedenen Team ein unzufriedenes wird. Das Team gerät durch den beschleunigten Wandel in den Anforderungen unter Druck – vordergründig durch die veränderten Anforderungen von außen, letztendlich aber dadurch, dass es in der aktuellen Teamzusammensetzung erst einmal nicht gelingt, die für den Wandel benötigten Ressourcen zu mobilisieren.

Anders stellt sich die Teamsituation in einem Team dar, in dem das Klima sehr konfliktgeladen ist. Die Teamdiagnose kann helfen, die Konflikte besser zu verstehen und unterschiedliche Verhaltensschwerpunkte der Teammitglieder für das Team nutzbringend einzusetzen. (Beispiel 2).

Hier die beiden Fallbeispiele aus der Beratungspraxis:

Die Verteilung der Energien im Teambeispiel 1:

Das Team hat den Energien-Selbsttest gemacht und die Ergebnisse in ein Diagramm eingetragen. Jedes ☺ steht für eine Person. So sieht das Ergebnis aus:



Im **Team 1** ist die überwiegende Zahl der Mitarbeiterinnen in den Elementen Wasser und Erde vertreten. Eine Mitarbeiterin ist deutlich dem Luftelement zuzuordnen. Zwei Mitarbeiterinnen vereinen Eigenschaften des Wasser- und Erdelements, eine Mitarbeiterin hat gleich stark ausgeprägte Erd- und Luftenergien. Das Feuerelement ist in dieser Teamsituation nicht vertreten. Die Leitung wie auch die Mitarbeiterinnen fühlen sich mit den in der Testauswertung genannten Stärken der Elemente bis auf kleine Nuancen gut beschrieben.

Alle Teammitglieder sind mit dem Klima innerhalb des Teams sehr zufrieden. Das **Teamklima ist geprägt von Vertrauen, Offenheit, Transparenz und einer hohen Effektivität**. Die Mitarbeiterinnen arbeiten langjährig mit geringer Fluktuation zusammen. In der Einrichtung herrscht eine gute Feedback-Kultur, der kollegiale Austausch wird als zufriedenstellend und anregend erlebt. Durch das Fachfrauenprinzip haben die Mitarbeiterinnen in den jeweiligen Schwerpunktbereichen hohe Kompetenzen erworben. Als Quelle der Unzufriedenheit werden jedoch die wachsenden Ansprüche des Trägers, die Einschränkung der finanziellen und personellen Spielräume und die in immer kürzeren Abständen einzu-

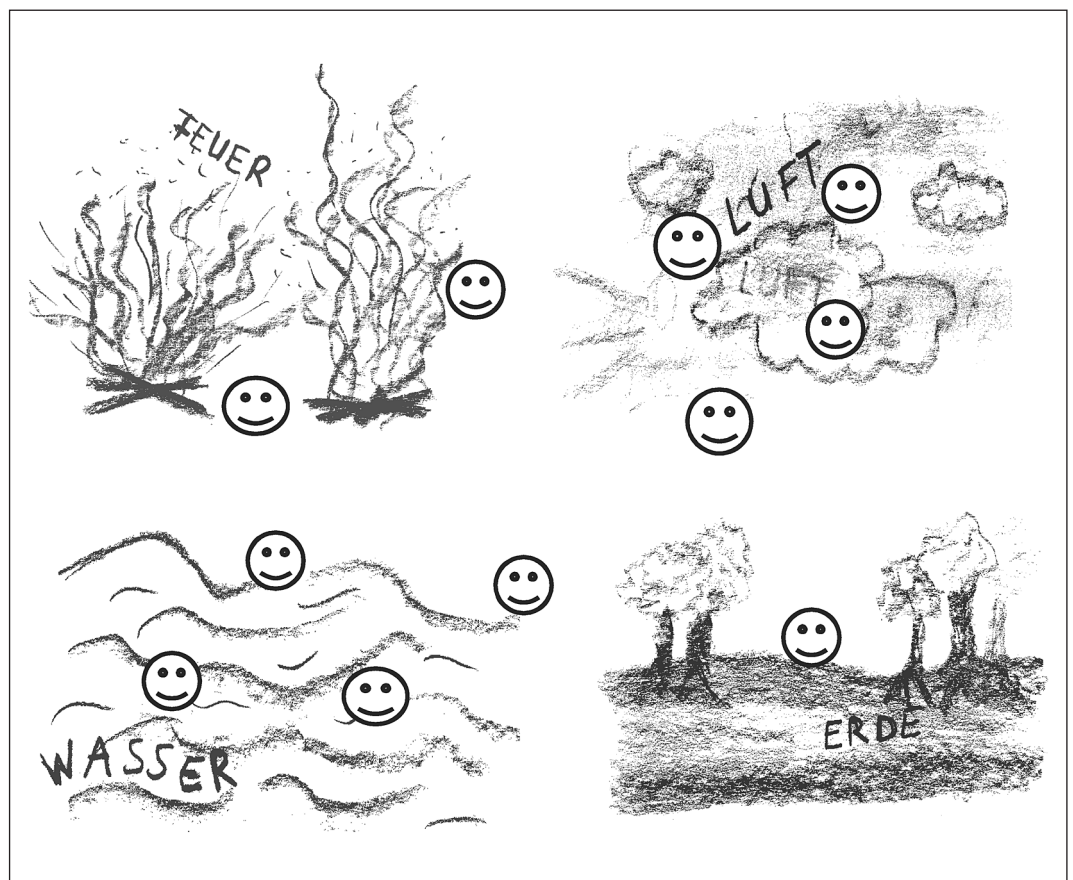
arbeitenden Veränderungen der Rahmenbedingungen erlebt. Wie im Teambild deutlich wird, fehlt es dem Team in dieser Situation an der Zielstrebigkeit und der Durchsetzungskraft des Feuers und an der Lust an Wechsel und Wandel, wie sie die Personen des Luftelements meist zur Verfügung haben.

In diesem Team wurde durch die Visualisierung der Energieverteilung und der notwendigen Entwicklungsbereiche bereits ein wichtiger Schritt der Teamentwicklung geleistet. An die Diagnose schloss sich die Problemanalyse an. Aus der Ist-Beschreibung formulierte das Team Veränderungswünsche. Daraus wurden konkrete Lösungsansätze entwickelt, und nach Betrachtung der Vor- und Nachteile sowie der potenziellen Auswirkungen konnten Umsetzungsschritte vereinbart werden. Das Team erlebte sich nach diesem Prozess handlungsfähiger und die Bereitschaft, sich neue Perspektiven zu erarbeiten, war deutlich gestiegen.

Für die Leiterin ergab sich aus diesem begleiteten Teamprozess der Wunsch nach Leitungsscoaching, um die eigene Leitungssituation noch stärker zu fokussieren und das zielgerichtete Vorgehen auszubauen.

Die Verteilung der vier Energien im Teambeispiel 2:

Die Teammitglieder unseres zweiten Beispiels fanden sich nach dem Elemente-Test folgendermaßen im Diagramm wieder:



Team 2 ist gekennzeichnet durch eine gleich starke Anzahl von Mitarbeiterinnen mit hohem Wasseranteil und hohem Luftanteil. Zwei Mitarbeiterinnen besetzen das Feuerelement; die eine ist dabei nahe dem Wasserelement, die andere hat auch starke Luftanteile. Das Erdelement ist in diesem Team nur einmal vertreten.

Dieses Bild spiegelt deutlich die Teamdynamik wieder: Das Team zeichnet sich durch hohe Kommunikationsfähigkeit aus und sprüht nur so vor neuen Ideen. Pädagogisches Neuland wird gerne beschritten und erprobt. Die Einrichtung gilt als innovativ und fortschrittlich. Der Austausch untereinander wird zwar als positiv dargestellt, gleichzeitig fühlen sich einige Mitarbeiterinnen allerdings stark überlastet und beschreiben ein mächtiges Druckgefühl. Wo der Ursprung dieses Drucks liegt, lässt sich aus dem Teambild unschwer erkennen: Struktur ist in dieser Kita ein Fremdwort. Die gesamte Organisation und z.B. die Umsetzung der Bildungspläne ist gekennzeichnet durch große Spontaneität und Kreativität. Der „schwarze Peter“ wird der Verwaltung – in diesem Fall einem Wohlfahrtsverband – mit ihren als unrealistisch erlebten Ansprüchen zugeschrieben. Die Mitarbeiterin mit den ausgeprägten Erdanteilen gilt als Außenseiterin und ist den an sie herangetragenen strukturierenden Wünschen und Erwartungen verständlicherweise nicht gewachsen. Auch bei den Eltern ist die Unzufriedenheit in letzter Zeit gestiegen. Viele Aktionen werden angekündigt und geplant, doch nicht selten müssen sie abgesagt oder verschoben werden, weil nicht die notwendige Energie in die Umsetzung fließt.

Der sich anschließende **Teamentwicklungsprozess** ging in folgende Richtungen:

- Die Teambesprechungen wurden effektiver gestaltet: mit einer klaren Tagesordnung, einem strukturierten Ablauf und der Protokollierung aller Ergebnisse und Vereinbarungen einschließlich des zur Verfügung stehenden Zeitfensters.
- Es fand eine intensive Beschäftigung mit den gängigen Beobachtungs- und Dokumentationsverfahren statt. Nach der Entscheidung für das Portfolio als Grundlage für das Gesamtkonzept wurden entsprechende Fortbildungen besucht und es wurde zeitnah mit der Umsetzung begonnen. Sich zu disziplinieren, die Beobachtungen und Auswertungen niederzuschreiben, verlangte den meisten Mitarbeiterinnen einiges an Kraft und Einsatz ab. Doch die verbesserte Zusammenarbeit mit den Eltern und den beiden nahe gelegenen Grundschulen ließen die Motivation und das Engagement steigen.
- Die vielfältigen Ideen der Leitung und der Mitarbeiter wurden zusammengetragen und nach Prioritäten geordnet. Einige Aktionen und Bereiche konnten von Mitarbeiterinnen des Teams übernommen werden. Die anderen wurden unter der Fragestellung abgeklopft, wer im Umfeld wohl Spaß hätte, sich einzubringen. Das Team war erstaunt, welche ungeahnten Talente bei den Eltern und Großeltern zum Vorschein kamen. Zusätzlich bereicherten einige Ehrenamtliche das Angebot. Der Kontakt war über die ortsansässige Freiwilligenbörse zustande gekommen.
- Die Einführung regelmäßiger Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche wurde nach anfänglichen Vorbehalten der Mitarbeiterinnen intensiv genutzt, um eine stärkenorientierte Teamkultur zu unterstützen und Entwicklungspotenziale und -wünsche der einzelnen Mitarbeiterinnen zu ermitteln und anzubahnen.

4

Ausblick

Mit diesem Baustein für Ihren „Leitungs-Kompetenz-Baukasten“ haben wir uns dem Team und erfolgreicher Teamentwicklung genähert. Wir haben Ihnen zunächst Merkmale erfolgreich arbeitender Teams sowie Anlässe und Aufgaben der Teamentwicklung vorgestellt. In einem zweiten Schritt haben wir die Zusammensetzung von Teams und die Teamsituation in Abhängigkeit von den Persönlichkeiten der Teammitglieder diskutiert. In diesem Zusammenhang konnten Sie nachvollziehen, wie Sie den Elemente-Test als grundlegendes

Instrument zur Diagnostik der Teamzusammensetzung und der Teamdynamik einsetzen können. Dabei ist auch deutlich geworden, dass Konflikte, die sich aus der Teamkonstellation und/oder den sich verändernden Anforderungen an Ihre Arbeit ergeben, eher zum alltäglichen Normalfall gehören. Man kann es auch andersherum formulieren: Da, wo es keine Konflikte gibt, wird wahrscheinlich nicht intensiv kommuniziert und es passiert auch wenig Veränderung. Konflikte werden damit zum Normalfall und Konfliktfähigkeit ein Kriterium für den Erfolg. Konflikte gehören in jedem Team dazu. Ihre Hintergründe sind dabei sehr unterschiedlich und ergeben sich natürlich nicht nur aus der Teamkonstellation und neuen Anforderungen. Welche Konfliktarten es gibt und wie Sie Konflikte im Team produktiv angehen können, wird das Thema der nächsten Ausgabe von „Leiter/in persönlich“ sein. Bis dahin wünsche ich Ihnen ein entwicklungsfähiges Team und jede Menge Führungselan.

Mit freundlichen Grüßen

Sabine Jäger



Sabine Jäger

Jg. 61, Dipl.-Sozialarbeiterin, Dipl.-Betriebswirtin (VWA), Gesundheits- und Sozialökonomin (VWA), Zusatzausbildung als Coach (DGfC), Mutter von zwei Kindern

5

Literaturhinweise

- Hendrich, F.: Die vier Energien des Führens. Signum. Wien, Hamburg 1999
- Hermann, M./Weber, K.: basiswissen kita: Teamentwicklung. Sonderheft der Zeitschrift „kindergarten heute – Zeitschrift für Erziehung“. Herder. Freiburg
- Kauffeld, S.: Teamdiagnose. Hogrefe. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle 2001
- Pesch, L./Sommerfeld, V.: Teamentwicklung. Beltz. Weinheim, Basel, Berlin 2002

6

Der Selbsttest zur Ermittlung der eigenen Führungspersönlichkeit

a	mutig	geistreich	einfühlsam	verantwortlich
b	willensstark	gebildet	intuitiv	beständig
c	egozentrisch	enthusiastisch	passiv	perfektionistisch
d	direkt	gesellig	geduldig	genau
e	Angeber	Besserwisser	Traumtänzer	Sturkopf
f	kühn	überzeugend	loyal	erkundend
g	Spontaneität	Neugier	Mitgefühl	Sicherheit
h	herrisch	impulsiv	voraussagbar	diplomatisch
i	anspruchsvoll	emotional	teamfähig	systematisch
j	engagiert	schlagfertig	hilfsbereit	erfahren
k	energisch	selbstfordernd	gelassen	konventionell
l	umtriebig	beliebt	verträglich	sorgfältig
m	abenteuerlustig	einflussreich	selbstgefällig	gewissenhaft
n	erkämpfen	erlernen	erleben	erzielen
o	entschlossen	optimistisch	gutmütig	vorsichtig
p	hartnäckig	lebensfroh	entspannt	zielorientiert
q	konfliktbereit	ausweichend	beruhigend	vernünftig
r	ungeduldig	vielseitig	tiefschürfend	ausdauernd
	Summe 1:	Summe 2:	Summe 3:	Summe 4:

(aus: Hendrich, S.31)

Anleitung:

- Entscheiden Sie für jede ZEILE: Welche der vier genannten Eigenschaften trifft auf mich am meisten zu? Tragen Sie hier 4 Punkte ein. Ordnen Sie den anderen drei Stichworten 1, 2 und 3 Punkte zu, je nachdem, wie stark sie auf Sie zutreffen. Die Ziffern 1, 2, 3 und 4 dürfen jeweils nur einmal vergeben werden. Entscheiden Sie spontan!
- Zählen Sie ganz unten alle Punkte spaltenweise zusammen. Machen Sie die Probe: Alle vier Summen zusammengezählt müssen 180 ergeben!
- Beginnen Sie erst jetzt mit der Auswertung, um zu erfahren, welchem Element Sie am nächsten stehen.

Auswertung:

Die Spalten sind den Elementen zugeordnet:
 Spalte 1 dem Feuer, Spalte 2 der Luft, Spalte 3 dem Wasser und Spalte 4 der Erde.
 Wenn Sie in einer Spalte eine Punktzahl von 50 oder mehr erreicht haben, ist davon auszugehen, dass dieses Element Ihre Führungspersönlichkeit prägt. Oft zeigen sich zwei dominante Elemente.