

ANDREA PRZYBILLA/
DIETER ROSSMEISSL

AUF DEN
PUNKT
GEBRACHT

Motivierende **TEAMARBEIT**

ERFOLGREICH ZUSAMMENARBEITEN
IN DER KITA

HERDER 

FREIBURG · BASEL · WIEN

Um der Vielfalt der Berufe und dem Geschlecht ihrer Inhaber gerecht zu werden, ohne die Lesbarkeit der Texte einzuschränken, wechseln wir in diesem Buch unsystematisch zwischen der weiblichen und der männlichen Form ab. Jede umfasst dabei grundsätzlich nicht nur männliche und weibliche Akteure, sondern auch alle LGBTQ-Orientierungen mit gleicher Wertschätzung.



© Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2023
Alle Rechte vorbehalten
www.herder.de

Umschlagkonzept: Uwe Stohrer, Freiburg
Umschlaggestaltung: Sabine Ufer, Leipzig
Zeichnungen Cover und Innenteil: Elena Przybilla
Layout, Satz und Gestaltung: Sabine Ufer, Leipzig

Herstellung: Graspö CZ, Zlín
Printed in the Czech Republic

ISBN Print 978-3-451-39539-0
ISBN E-Book (PDF) 978-3-451-82945-1
ISBN E-Book (EPUB) 978-3-451-82962-8

Inhalt

1	Wann ist ein Team ein Team?	
	Merkmale und Funktionen eines Teams	10
	1.1 MERKMALE, DIE EIN TEAM AUSMACHEN	11
	1.2 FUNKTIONEN, DIE DIE TEAMARBEIT BESTIMMEN	13
	1.3 VORTEILE UND NACHTEILE VON TEAMARBEIT.....	14
	1.4 PHASEN DER TEAMBILDUNG	14
	1.5 TEAMBILDUNG ALS HERAUSFORDERUNG	16
	1.6 ÜBUNGEN ZUR STÄRKUNG DES WIR-GEFÜHLS.....	19
2	Wir sind alle Individualisten!	
	Diversität im Team	25
	2.1 VERSCHIEDENHEIT UND VIELFALT ALS CHANCE IM TEAM	26
	2.2 MULTIPROFESSIONALITÄT ALS ANTWORT AUF VERÄNDERUNG	27
	2.3 ÜBUNGEN ZUR GEMEINSAMEN ERFAHRUNG DER DIVERSITÄT IM TEAM.....	30
3	Glaub an mich!	
	Rollen und Aufgabenverteilung im Team	36
	3.1 WIE VERTRAGEN SICH TEAMZUSAMMENHALT UND INDIVIDUALITÄT?.....	37
	3.2 WELCHE INFORMELLEN ROLLEN PRÄGEN DIE TEAMSTRUKTUR?	39
	3.3 TEAMFÄHIGKEIT: DIE INDIVIDUELLEN KOMPETENZEN ZUM GEMEINSAMEN ERFOLG EINSETZEN	43
	3.4 ÜBUNGEN ZUM ERKENNEN DER TEAMPOTENZIALE	46
4	Für mich soll's immer Lob regnen!	
	Kommunikation im Team	52
	4.1 VERSCHIEDENE KOMMUNIKATIONSSTRUKTUREN UND IHRE AUSWIRKUNGEN	53
	4.2 KOMMUNIKATIONSSTIL UND KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEITEN ÜBEN UND PFLEGEN	55
	4.3 MIT KOMMUNIKATIONSMODELLEN DEM VERSTEHEN UND MISSVERSTEHEN AUF DIE SPUR KOMMEN.....	57

4.4	TEAMGESPRÄCH UND MITARBEITERGESPRÄCHE ALS GEMEINSAMER GEWINN	60
4.5	ÜBUNGEN ZUR FÖRDERUNG DER KOMMUNIKATION IM TEAM..	64
5	Davon geht die Welt nicht unter!	
	Konflikte als Chance der Teamentwicklung	70
5.1	MÖGLICHE KONFLIKTURSACHEN IM KITA-TEAM	71
5.2	KONFLIKTE ALS POSITIVER BESTANDTEIL DER TEAMENTWICKLUNG	72
5.3	KONFLIKTFÄHIGKEIT UND KONFLIKTBEARBEITUNG IM TEAM	73
5.4	REGELN FÜR KONFLIKTGESPRÄCHE	75
5.5	ÜBUNGEN ZUM KONFLIKTMANAGEMENT IM TEAM	79
6	Wie schön, dass du die Leitung bist!	
	Führungsstile und Wirkungen.	85
6.1	EIN KITA-TEAM IST KEIN HIERARCHIEFREIER RAUM.....	85
6.2	VIER MODELLE ZUR GESTALTUNG DER FÜHRUNGSAUFGABE..	87
6.3	FÜHRUNGSSTILE ALS LEITUNGSINSTRUMENT	90
6.4	ÜBUNGEN ZUR FUNKTION DER LEITUNG IM TEAM.....	93
7	Sag mir, wo die Werte sind!	
	Teamqualität und Berufsethos	97
7.1	QUALITÄTSMANAGEMENT ALS TEAMAUFGABE.....	98
7.2	TEAMQUALITÄT UND QUALITÄTSDIMENSIONEN	99
7.3	BERUFSETHOS UND RECKAHNER REFLEXIONEN.....	101
7.4	ÜBUNGEN ZUR TEAMQUALITÄT.....	105
8	Wer hat an der Uhr gedreht?	
	Neue Anforderungen – neue Ansprüche	111
8.1	(GESELLSCHAFTLICHE) VERÄNDERUNGEN BRINGEN NEUE ANFORDERUNGEN	111
8.2	WISSENSKONZEPTE FÜR DIE PRAXIS.....	112
8.3	TEAMREAKTIONEN AUF NEUE ANFORDERUNGEN	114
8.4	UMGANG MIT BELASTUNGEN IM TEAM	115
8.5	UMGANG MIT DER GESUNDHEIT IM TEAM	116
8.6	ÜBUNGEN ZU ACHTSAMKEIT UND GESUNDHEITSERHALTUNG IM TEAM	120
	Literatur.	127

Vorwort

„Wir sagen: Willkommen, bienvenue, welcome ...“

Mit diesem Buch wollen wir Sie einladen, sich mit der Teamarbeit in Ihrer Kita zu befassen, um Ihre Aufgaben effizient und erfolgreich gemeinsam zu schaffen. Wir wollen Ihnen Einblicke vermitteln, wie ein Team entsteht, sich entwickelt und die Arbeit in der Kita prägt. Dazu haben wir Tipps zusammengetragen und „auf den Punkt gebracht“ – mit vielen praktischen Übungen, die Sie im Team mit Freude und Leichtigkeit ausprobieren können. Das Buch will, gestützt auf wissenschaftliche Erkenntnisse, mit Reflexionen, Übungen und Aufgaben ein Wegbegleiter der Teamarbeit sein.

Zu Beginn fragen wir uns im **ersten Kapitel**, was ein Team überhaupt ausmacht und wie es funktioniert. Dabei zeigt sich, dass ein Team mehrere Phasen durchläuft, die aber nicht nacheinander stattfinden müssen, sondern auch parallel verlaufen oder auch auf eine frühere Stufe zurückgreifen können. Teambildung und die Maßnahmen dazu, die als Teambuilding bezeichnet werden, sowie die Weiterentwicklung eines Teams stehen hier im Zentrum.

Natürlich sind nicht alle Mitglieder eines Teams gleich. Die Stärken, die Chancen, die sich gerade aus der Unterschiedlichkeit der Teammitglieder ergeben, wollen wir im **zweiten Kapitel** aufzeigen. Danach richten wir im **dritten Kapitel** den Blick auf die unterschiedlichen Rollen, die aufgrund ihrer Potenziale im Team Aufgaben erfolgreich übernehmen.

Ein Team ist immer so gut wie die Kommunikation zwischen seinen Mitgliedern. Deshalb wird im **vierten Kapitel** dargestellt, wie sich die Kommunikation auf die Teamarbeit auswirkt und wie diese gefördert werden kann. Gibt es Konflikte im Team, belastet das alle, aber „davon geht die Welt nicht unter“. Konfliktfähigkeit und eine positive Fehlerkultur sind vielmehr wesentliche Elemente entwicklungsfördernder Teamarbeit und können für alle Beteiligten eine Chance sein, die persönliche Situation zu stabilisieren und die Arbeit im Team zu verbessern. Dazu stellen wir im **fünften Kapitel** konkrete Übungen vor.

Gerade weil ein Team kein Zusammenschluss Gleicher ist, kommt der Leitung eine besondere Verantwortung zu. Diese lässt sich aber nicht allein auf die hierarchisch höhere Ebene verschieben, sondern fordert das ganze Team heraus. Das **sechste Kapitel** geht darauf mit praktischen Anregungen ein.

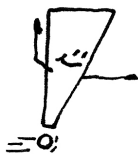
Teamqualität, Berufsethos, die Vielzahl der neuen Anforderungen an Kita-Mitarbeiterinnen und nicht zuletzt die Frage nach der Gesunderhaltung und dem allgegenwärtigen Zeitmangel wollen wir im **siebten** und **achten Kapitel** beleuchten.

Folgende **Piktogramme** (Zeichnungen) führen Sie durch die Kapitel:



M 1 = Wissen und Erläuterungen

Die Glühbirne steht für Erleuchtungen, für Einblicke in das Thema des Kapitels und die Zusammenhänge. Vielleicht elektrisiert Sie auch manches, was Sie da lesen. Das wäre schön.



M 2 = Fokus und Merksätze

Das Ausrufezeichen bringt es auf den Punkt. Einige Kernsätze betonen das Wichtigste aus dem Kapitel, aber um den Fokus zu verstehen, sollte man schon vorher lesen, was die „Glühbirne“ erläutert. Und dann setzt jeweils noch ein Zitat (von mehr oder weniger berühmten Menschen) einen Impuls zum Nachdenken.



M 3 = Reflexionsimpulse

Das große X im Reflexionsabschnitt steht für das Quer-Denken. Einige Fragen sollen Sie anregen, über Ihre eigene Situation in Ihrem Team nachzudenken. Dabei gibt es keine richtigen oder falschen Antworten, sondern einfach nur Ihre persönlichen. Das gilt auch für die Satzanfänge, die zur Ergänzung auffordern. Schreiben Sie ruhig Ihre weiterführenden Gedanken in Ihr persönliches Exemplar dieses Buches!



M 4 = Übungen zur Durchführung im Team

Theorie ist wichtig, tun aber noch mehr. Und weil ein Team immer auch ein Experiment ist auf dem Weg zur eigenen Weiterentwicklung, schlagen wir Ihnen mit dem kleinen Seilspringerlein ein paar Übungen vor, wie Sie die Situation in Ihrem Team erkunden, entwickeln und verbessern können. Natürlich müssen Sie nicht alles machen, was wir Ihnen vorschlagen, aber ein paar Anregungen wollen wir Ihnen in unserem Praxisbuch schon geben. Sie haben zusätzlich weitere Ideen, wie Sie in und mit Ihrem Team vorankommen können? Fantastisch! Umso besser!

Als Überschriften zu den einzelnen Kapiteln haben wir Variationen zu (alt-)bekannten Liedern gewählt, die auf den Kern des jeweiligen Themas zielen. Können Sie die Lieder erkennen? Wenn nicht: Die „Auflösung“ finden Sie als Download unter www.herder.de/extras.

Insgesamt ist dieses Buch ein Wegweiser für die Teamarbeit – immer auf der Suche nach den Chancen, die in der Gemeinsamkeit stecken. Denn: Motivierende Teamarbeit ist ein Gewinn für alle. Wir wünschen Ihnen deshalb viel Freude im Team Ihrer Kita.

Ihre
Andrea Przybilla und Dieter Rossmeissl

1

Wann ist ein Team ein Team? Merkmale und Funktionen eines Teams



Fünf Menschen stehen an der Bushaltestelle und warten auf den Bus. Sie bilden eine Gruppe. Sie haben ein gemeinsames Ziel: die Busabfahrt, vielleicht sogar dieselbe Endhaltestelle. Sind sie also ein Team? Nein.

Vier befreundete Erzieherinnen aus verschiedenen Kindertageseinrichtungen treffen sich jeden ersten Montag im Monat abends beim Italiener, um über ihre Probleme im Beruf zu reden und wie sie damit umgehen. Die vier Kolleginnen haben gemeinsame Ziele und Werte, sie kommunizieren regelmäßig zu gemeinsamen Themen miteinander, sie haben ein intensives „Wir-Gefühl“ entwickelt, das sie verbindet. Ist das nun ein Team? Nein, dies hier ist kein Team.

In einem OP-Saal arbeiten eine Chirurgin, ein Anästhesist und zwei OP-Schwestern zusammen. Sind sie ein Team? Ja, aber warum? Was macht ein Team aus? Wann ist ein Team ein Team?

Warum ist eine Gruppe noch kein Team? Wenn wir uns klarmachen wollen, was ein Team leisten kann, wozu es denn sinnvoll ist, sollten wir erst festlegen, was ein Team **nicht** ist. Ein Team ist

- keine zufällige Ansammlung von Menschen, die nicht miteinander in Austausch treten,

- keine Arbeitsgruppe, die sich zeitlich begrenzt zusammentut, um ein aktuelles Problem zu lösen,
- kein privater Zirkel von Menschen, die sich mögen und verstehen, auch wenn sie über gemeinsame Aufgaben reden,
- keine Gruppe, in der jeder seine jeweiligen Aufgaben eigenverantwortlich und nach eigenen Regeln wahrnimmt.

In sozialen Einrichtungen und besonders in Kindertageseinrichtungen werden die pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter allenthalben als „Team“ bezeichnet. Oft gehören auch andere Personen, die in der Einrichtung arbeiten, zum Team, wie zum Beispiel die „Küchenfee“. Armin Krenz (2002, S. 28) bemerkt dazu: „Es gibt in der Elementarpädagogik – ähnlich wie in anderen Einrichtungen – heutzutage kaum eine Arbeitsgruppe, die sich nicht als ‚Team‘ bezeichnet.“ Er definiert den Begriff dann folgendermaßen: „Zunächst ist ein Team 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“ (ebd.). Noch deutlicher definiert Knut Vollmer (2005, S. 167) ein Team als Gruppe von Personen, deren Fähigkeiten sich ergänzen, die gemeinsame Leistungsziele haben und sich für dieselbe Vision einsetzen, wobei sich alle Teammitglieder gegenseitig verantwortlich fühlen.

1.1 MERKMALE, DIE EIN TEAM AUSMACHEN

In der Kindertageseinrichtung bezeichnen wir alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Team, dazu gehört auch die Leitung. Dieses Team arbeitet zielorientiert an allen Arbeitstagen in der Einrichtung zusammen, um den Kindern und deren Familien die bestmögliche Erziehung, Bildung und Betreuung anzubieten. Situationsorientiert und tagesaktuell stellt sich diese Arbeitsgruppe den immer wieder neuen Herausforderungen und bietet trotzdem eine nachvollziehbare und transparente Zusammenarbeit für alle Außenstehende an. Die ständig neuen Anforderungen und veränderten Bedingungen können nur gemeinsam zufriedenstellend effektiv und effizient bewältigt werden. Dabei besteht in diesem Team trotz aller Kooperation und Partizipation eine Hierarchie. Führung und Leitung sind hier für das Gelingen der Teamarbeit unabdingbar. Anhand welcher Merkmale bestimmen wir also den Begriff Team in unserem Arbeitsfeld?

Von einem Team sollten wir dann sprechen, wenn mehrere Faktoren zusammenkommen (vgl. Pfreundner 2018, S.16 ff.):

- gemeinsames zielorientiertes Arbeiten durch übereinstimmende Zielsetzungen, die klar definiert und verbindlich (am besten schriftlich) vereinbart sind
- eine gesicherte Struktur mit einer vereinbarten Verteilung von Aufgaben, die die Teamleitung ebenso umfasst wie die unterschiedlichen Qualifikationen, Kompetenzen und Interessen aller Teammitglieder (auch wenn diese Struktur im Lauf der Teamentwicklung durchaus veränderbar ist)
- explizit vereinbarte Rollen mit individuellen Funktionen, Kompetenzen und Aufgaben
- eine permanente und organisierte Kommunikation, die den Informationsfluss zwischen allen Teammitgliedern sichert und die auch Regeln für den Umgang mit Konflikten enthält
- Möglichkeiten für alle, sich an der Fortentwicklung des Teams zu beteiligen und so an einer lernenden Organisation aktiv mitzuwirken
- Verantwortung, die auf alle Teammitglieder verteilt ist und auch von allen als ihre Aufgabe empfunden wird
- eine grundsätzlich gemeinsame wertschätzende Haltung, die das Funktionieren der genannten Faktoren sichert
- Offenheit für individuelle Unterschiede und Veränderungen
- ein ausgeprägtes Wir-Gefühl, das die Gruppe längerfristig verbindet und zusammenhält

Schön, wenn auch nicht zwingend notwendig, wäre es, wenn zu all den genannten Merkmalen auch noch eine gewisse Sympathie hinzukäme, die Freude an der Teamarbeit ermöglicht und sichert. Die gelungene Beziehungsarbeit führt zu einem stabilen Wir-Gefühl. Dies wiederum ist eine gute Basis für das Erfüllen der objektiven Funktionen eines Teams.

1.2 FUNKTIONEN, DIE DIE TEAMARBEIT BESTIMMEN

Die genannten Merkmale beinhalten gleichermaßen auch Funktionen, die die Teamarbeit bestimmen.

Die Funktionen eines Kita-Teams sind vor allem:

- Ziele und Methoden werden gemeinsam festgelegt.
 - Gesetzte Ziele sollen möglichst gemeinsam erreicht werden.
 - Die vorhandenen Aufgaben werden gerecht verteilt.
 - Der Informationsfluss wird für alle gesichert.
 - Die Verantwortung für alle Arbeitsprozesse wird gemeinsam getragen.
 - Vorhandene Rollen und Beziehungen werden immer wieder neu reflektiert.
 - Alle Kolleginnen und Kollegen werden mit ihren Stärken und Schwächen in die Gemeinschaft integriert.
 - Wertschätzung und Toleranz werden im Alltag gelebt.
 - Kritik und Kritikfähigkeit werden als professionelle Arbeitsinstrumente installiert.
 - Die Weiterentwicklung wird für die Einzelnen und die gesamte Organisation angestrebt und mit Unterstützung des Trägers ermöglicht.
-

Teamarbeit ist nicht für alles die beste Lösung und kein Ersatz für Hierarchie. Sie ist eine kooperative Form, auch, um mit Hierarchie umzugehen. Ein Team ist zudem keine Struktur, hinter die man sich zurückziehen und vor Verantwortung drücken kann. Jedes Team ist nur so gut, wie sein schwächstes Glied. Aber das Team ist auch so stark, wie die Gemeinschaft aller Einzelnen und deren Verständnis von Team und Teamarbeit. Das Team ist genauso lebendig wie seine Teammitglieder.

1.3 VORTEILE UND NACHTEILE VON TEAMARBEIT

Den zweifellosen Vorteilen von Teamarbeit stehen freilich auch Nachteile gegenüber:

Vorteile von Teamarbeit	Nachteile von Teamarbeit
Stetiger Informationsaustausch führt zu Transparenz in der Arbeit	Erhöhter Zeitaufwand durch die notwendige Vielzahl von Besprechungen
Wertschätzender Umgang möglichst aller mit allen	Gefühlter Gruppenzwang innerhalb des Teams kann Konflikte überdecken, ohne sie zu lösen
Motivation durch stärkendes Wir-Gefühl	Schwieriger Konsens über Werte, Haltungen und Regeln
Förderung von Kreativität und Innovation durch Anregungen aus und in der Gruppe	Manche neuen Ideen und Vorhaben stoßen auf Widerstand einzelner Teammitglieder
Größere Arbeitszufriedenheit durch Partizipation an einer Gesamtaufgabe	Unzufriedenheit Einzelner, die sich ausgeschlossen fühlen

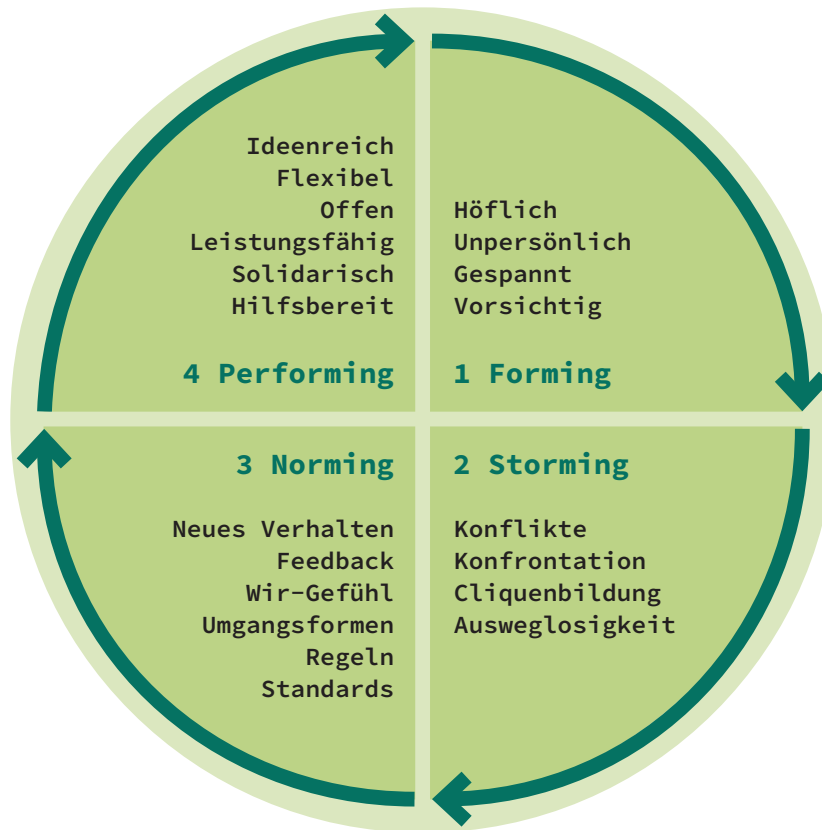
Diese Nachteile sind jedoch beherrschbar, wenn ein Team sich mit seinen eigenen Prozessen auseinandersetzt – nicht nur in der Phase der anfänglichen Teambildung, sondern als Daueraufgabe der Teamentwicklung.

1.4 PHASEN DER TEAMBILDUNG

Ein Team hat keine festgezurrte Statik, sondern ist veränderbar, genauso wie jeder Teamentwicklungsprozess. Die bekannteste und bis heute noch oft zitierte Abfolge einer Teambildung hat Bruce Tuckman im Jahr 1965 mit seiner vierphasigen „**Team-Uhr**“ entwickelt (vgl. Hohmann 2018):

1. Forming: Am Anfang steht das oft noch zögerliche Aufeinandertreffen Fremder, die nun ein Team bilden wollen (oder sollen). Diese Phase ist geprägt von gegenseitigem Abtasten, von vorsichtiger Höflichkeit und anfänglicher Unpersönlichkeit. Die Gespräche bleiben eher oberflächlich. Da gemeinsame Ziele meist noch fehlen oder jedenfalls nicht fest vereinbart sind, stützt sich die Kontaktfindung zumeist auf äußere Umstände wie die Zusammenarbeit im selben Raum.

2. Storming: Die nächste Phase ist die Konfrontationsphase, in der bei der Rollensuche auch Rivalitäten entstehen. Die Kompetenzen der jeweils anderen und die dem Team gestellten Aufgaben werden kritisch hinterfragt. Es können sich Subgruppen („Cliques“) bilden, die gegeneinander agieren, eventuell auch intrigieren. Es gilt, Beziehungen zu



klären und die Balance von Nähe und Distanz auszuloten. Die Kommunikation ist noch verhalten. Jeder versucht, erst mal seine eigene Rolle im Team zu finden und Machtbereiche abzustecken, was auch zu Konflikten führt. Das Team stellt sich selbst infrage. In dieser Phase kommt der Teamleitung eine besondere Bedeutung zu, um das Team „bei der Stange“ zu halten und die Bedeutung des (gemeinsamen) Ziels aufzuzeigen.

3. Norming: Das ist die Orientierungsphase, in der das Team eigene Umgangsformen entwickelt, seine interne Kommunikation formalisiert und stabilisiert. Normen, Regeln (und vielleicht auch Rituale) für den Umgang miteinander werden entwickelt. Bewährtes aus der Storming-Phase wird als Regel etabliert. In dieser Phase bildet sich ein Wir-Gefühl aus, das das Team künftig prägt, zusammenhält und – in Abgrenzung zu anderen Kita-Teams – motiviert. Das Bedürfnis nach Gemeinsamkeit und Stabilisierung wird spürbar. Die Teamleitung kann nun etwas zurücktreten und sich auf die Strukturförderung und die Zielorientierung konzentrieren.

4. Performing: Hier geht die Teambildung in eine kontinuierliche Arbeitsphase über. Das Team hat zusammengefunden, die Stabilität der Arbeitsabläufe ist gesichert und das ganze Team arbeitet selbstmotiviert, ideenreich und kreativ. Es ist nach innen solidarisch und kann sich auf der Basis seiner gesicherten Binnenstruktur Offenheit und Flexibilität

nach außen leisten. Mit der Partizipation aller Teammitglieder kann es sich als eine langfristig lebens- und handlungsfähige lernende Organisation bewähren.

In diesen vier Teamentwicklungsphasen werden die Interaktionen im Team sichtbar. Teamorientierte Maßnahmen ermöglichen das aktive Gestalten dieser Phasen. Interaktionsmuster müssen dazu analysiert und Wege zur Veränderung aufgezeigt werden. Diese Aufgabe obliegt oft der Leitung, doch kann jedes Teammitglied dazu beitragen und konkrete Anregungen und Impulse ins Team einbringen, um die gemeinsame Entwicklung voranzubringen. Die Motivation aller, sich an der Teamfindung zu beteiligen und die Weiterentwicklung als Daueraufgabe anzunehmen, ist dazu Voraussetzung.

Teamfindungsprozesse werden immer bedeutender. Alle Teammitglieder brauchen hierzu Wertschätzung – auch von außen – für diese nicht unbedingt leichte Aufgabe. Nur ein motiviertes Team wird gute pädagogische Arbeit leisten und Freude daran haben, den gesellschaftlichen Auftrag der Betreuung, Bildung und Erziehung von Kindern zu erfüllen. Der Trägervertreter und die Eltern sollten mit ins Boot geholt werden, um die notwendige Unterstützung zu geben und Verständnis für diese Herausforderung zu zeigen.

1.5 TEAMBILDUNG ALS HERAUSFORDERUNG

Viele Teams werden zufällig gebildet und die Mitglieder auch nicht gefragt, ob sie zusammenarbeiten wollen. Der Träger hat zunächst das Interesse, ein Team mit genügend Fachkräften zusammenzustellen, um die gesetzlichen Vorgaben zu erfüllen und die finanzielle Förderung der öffentlichen Hand zu bekommen. Nicht immer wird die Einrichtungsleitung bei Neueinstellung oder internen Stellenbesetzungen hinzugezogen, das gesamte Team wird selten beteiligt. Der Fachkräftemangel macht es heutzutage schwer, aus genügend Interessenten ein passendes Teammitglied auszuwählen. Das hat zur Folge, dass alle Kolleginnen und Kollegen nun in der Praxiseinrichtung vor der Aufgabe stehen, ein funktionierendes Team zu bilden, und die Leitung muss die Weichen dafür stellen.

Das ist im Interesse aller Akteure, und für die notwendigen Rahmenbedingungen zum Gelingen muss gesorgt sein. Das können zum Beispiel gemeinsame Teambesprechungen während der wöchentlichen Dienstzeit sein, aber auch ganze Klausurtag, an denen die Einrichtung für die Familien geschlossen ist. Genauso entwicklungs- und qualitätsfördernd sind Fortbildungen für das gesamte Team und externe Experten, die in das Team kommen und Teamcoaching oder Supervision anbieten. Listen Sie doch für Ihren Träger auf, welche Rahmenbedingungen Sie in Ihrer Praxiseinrichtung für die vielfältigen Teamaufgaben brauchen.