

WiFF Bundeskongress  
Fachberatung

30.11.2021

Prof. Dr. Daniela Ulber  
HAW Hamburg

**Kita-Teams  
profilieren**

# Was ist ein Team?

**Teams** bestehen aus **mehreren Personen**, die **interagieren**, voneinander **abhängig** sind, ein **gemeinsames Ziel** verfolgen und ein **Wir-Gefühl** haben.

Sie werden als **Gruppe** wahrgenommen, sind in **Organisationsstrukturen** eingebettet und haben eine **gemeinsam zu bearbeitende Aufgabenstellung**.

(Antoni, 2000; Brodbeck & Guillaume, 2010; Kauffeld, 2001).

# Merkmale von idealen Teams

## Synergie durch

- Nutzung der persönlichen Stärken der Teammitglieder
- Verknüpfung von Informationen aus verschiedenen Perspektiven/ Disziplinen
- gegenseitige Motivation/ Ansporn
- Vertrauen und Offenheit
- Gesamtleistung größer als die Summe der Einzelleistungen

Persönlichkeitsentwicklung (Individuum)

Gutes Arbeitsklima (Organisation)

Effiziente Leistungserbringung und  
Qualitätsmanagement im Team (Aufgabe)

# Team oder Pseudo-Team?

## Eigenschaften “echter” Teams:

- **Reflexivität:** Teams diskutieren, reflektieren und evaluieren ihre Arbeit, Kooperation sowie Prozesse und Outputs

(Pseudo-Teams: nur Information und Koordination)

- **Interdependenz der Aufgaben:** Ausmaß, in dem Teammitglieder bei der Aufgabenerfüllung voneinander abhängig sind

(Pseudoteams tragen zwar auch gemeinsam zu einem Output bei, müssen dafür aber nicht interagieren)

- **Gemeinsame Ziele,** die regulieren, was die Teammitglieder wie tun
- **Verbundenheit:** Eindeutigkeit, wer zum Team gehört, Zugehörigkeitsgefühl

# Wie kann Fachberatung Teams unterstützen?

Initiierung und Begleitung von Teamentwicklungsprozessen

1 Kontakt

2 Diagnose

3 Zielformulierung

4 Planung

5 Durchführung

6 Evaluation

# Problemfeld 1: Rahmenbedingungen des Teams

- Ressourcen (Zeit, materiell, Qualifikation, Stellen, Räume)
- Unterstützungssystem
- Konsens bzgl. zentraler Werte und Haltungen für die pädagogische Arbeit
- transparente Aufgaben- und Verantwortungsverteilung
- definierte Schlüsselprozesse und Abläufe
- Autonomie und Entscheidungsspielraum

**→ Unterstützt durch Teambuilding und Personalentwicklung/Empowerment der Leitung**

# Rahmenbedingungen des Teams – Verantwortung der Teamleitung

## Übergangsphase

- Team zusammenstellen
  - Teamaufgabe definieren
- Teamauftrag definieren
  - Erwartungen und (Zwischen-) Ziele etablieren
  - strukturieren und planen
- das Team trainieren, coachen und entwickeln
  - Sinn stiften
  - Feedback geben

## Handlungsphase

- Team überwachen
- grenzüberschreitende Aktivitäten managen
- Team herausfordern
- Teamaufgabe erfüllen
  - Probleme lösen
  - Ressourcen zur Verfügung stellen
  - soziales Klima unterstützen
- Selbststeuerung des Teams fördern

## Problemfeld 2: ungünstiges Teamklima

### PROZESSFORMEN DER TEAMARBEIT

- aufgabenbezogene Prozesse zur Erfüllung der Arbeitsaufgaben
- zwischenmenschliche Prozesse: Aufbau von **Teamkohäsion**, **Teamvertrauen** und **psychologischer Sicherheit**

→ Teamentwicklungsmaßnahmen (Beispiele)

- Teambuildingmaßnahmen zur Vertrauensbildung
- Teamtrainings zu Kompetenzen für die Teamarbeit
- Konfliktmanagement und Moderation



## Problemfeld 3: Fehlende Teamreflexion

### **ÜBERGANGSPHASEN:**

#### **KRITISCHE REFLEXION DER ARBEIT → ADAPTION**

Voraussetzungen:

- Zeit und Gelegenheitsstrukturen für Reflexion und anspruchsvollen Austausch über Lernen und Pädagogik
- Gemeinsame Ziele und ein geteiltes pädagogisches Verständnis sowie deren Weiterentwicklung
- Evaluation der Zusammenarbeit als Team
- „lessons learned“ als kontinuierlicher TO auf Teamsitzungen
- Teamtage mit Schwerpunkt gemeinsame Weiterentwicklung


## Kita-Teams als professionelle Lerngemeinschaften

(Keung, Yin, Tam, Chai & Ng, 2020; Stoll, Bolam, McMahon, Wallace und Thomas, 2006; Thornton & Cherrington, 2014; Yin, To, Keung & Tam, 2019)

... die ihre **Praxis** fortlaufend, reflektierend, kooperativ, inklusiv, lernorientiert und wachstumsfördernd **teilen und kritisch hinterfragen**

### Merkmale

- gemeinsame Praxis, Reflexion und Verantwortung (auch als geteilte Führung),
- vertrauensvolle Beziehungen
- Konsens über Werte, Normen und Visionen
- gemeinsamer Fokus auf Lernen und Entwicklung der Kinder

A decorative graphic on the left side of the slide consists of several thick, colorful ribbons in shades of yellow, pink, blue, green, and red, all converging towards the center of the page.

# Wie können professionelle Lerngemeinschaften entwickelt werden?

- Initiierung häufiger reflektierender und fundierter Teamgespräche über die Praxis
- „Deprivatisierung“ der pädagogischen Praxis durch gegenseitige Beobachtung, Feedback, Hospitation, Dialog mit den Eltern
- kollektive Verantwortungsübernahme des gesamten Teams
- Fokus auf Realisierung einer gemeinsamen Vision und auf geteilte Werte
- adäquate Führung als wichtiger Faktor für eine veränderte Organisationskultur.

(Sharmahd et al., 2017)

# Quellen

- Antoni, C. (2000). *Teamarbeit gestalten: Grundlagen, Analysen, Lösungen*. Weinheim: Beltz.
- Brodbeck, F. C. & Guillaume, Y. R. F. (2010). Arbeiten in Gruppen. In U. Kleinbeck & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Arbeitspsychologie* (S. 215–284). Göttingen: Hogrefe.
- Kauffeld, S. (2001). *Teamdiagnose*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Kauffeld, S. & Schulte, E.-M. (2014). Teams und ihre Entwicklung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie* (2. überarbeitete Auflage, S. 151-171). Berlin: Springer.
- Keung, C. P. C., Yin, H., Tam, W. W. Y., Chai, C. S. & Ng, C. K. K. (2020). Kindergarten teachers' perceptions of whole-child development: The roles of leadership practices and professional learning communities. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(5), 875–892.
- Lantz, A., Ulber, D. & Friedrich, P. (2021). *Effektive Teamarbeit - Probleme erkennen, einschätzen und lösen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S. & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39.
- Sharmahd, N., Peeters, J., Van Laere, K., Vonta, T., De Kimpe, C., Brajković, S., Contini L. & Giovannini, D. (2017). Transforming European ECEC services and primary schools into professional learning communities: drivers, barriers and ways forward, NESET II report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M. & Thomas, S. (2006). Professional learning communities: a review of the literature. *Journal of Educational Change*. 7(4), 221-258.
- Strehmel, P. & Ulber, D. (2020). Zusammenarbeit gestalten: Teamleitung. In P. Strehmel & D. Ulber (Hrsg.), *Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management* (2. Aufl., S. 195-213). Stuttgart: Kohlhammer.
- Thornton, K. & Cherrington, S. (2014). Leadership in Professional Learning Communities. *Australasian Journal of Early Childhood*, 39(3), 94–102.
- van Dick, R. & West, M. A. (2013). *Teamwork, Teamdiagnose und Teamentwicklung* (2., erw. und überarb. Auflage). Göttingen: Hogrefe.
- West, M.A. & Lyubovnikova, J. (2012). Real teams or pseudo teams? The changing landscape needs a better map. *Industrial and Organizational Psychology*, 5 (1), 25–28.
- Yin, H., To, K., Keung, C. & Tam, W. (2019). Professional learning communities count: Examining the relationship between faculty trust and teacher professional learning in Hong Kong kindergartens. *Teaching and Teacher Education*. 82. 153-163.