



*Fred Bernitzke*

---

Handbuch  
Teamarbeit

---

*Grundlagen für*

---

*erfolgreiches Arbeiten in Kita*

---

*und Kindergarten*

---

**HERDER**

Fred Bernitzke

# Handbuch Teamarbeit

Grundlagen für erfolgreiches Arbeiten in Kita und Kindergarten



# Impressum

Titel der Originalausgabe: Handbuch Teamarbeit  
Grundlagen für erfolgreiches Arbeiten in Kita und Kindergarten  
© Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2009

© Verlag Herder GmbH, Freiburg im Breisgau 2014  
Alle Rechte vorbehalten  
[www.herder.de](http://www.herder.de)

Umschlagkonzeption und -gestaltung: R.M.E München / Roland Eschlbeck,  
Rosemarie Kreuzer  
Umschlagabbildung: © Barbara Mößner  
Fotos im Innenteil: Hartmut W. Schmidt, Freiburg  
E-Book-Konvertierung: Integra Software Services Pvt. Ltd, Indien

ISBN (E-Book): 978-3-451-80486-1  
ISBN (Buch): 978-3-451-32270-9

# Inhalt

## **Vorwort**

### **1. Begriffliche Abgrenzung: Gruppe, Arbeitsgruppe und Team**

1.1 Gruppe

1.2 Arbeitsgruppe

1.3 Team und Spitzenteam

1.4 Vergleich von Gruppe, Arbeitsgruppe und Team

Auf den Punkt gebracht

### **2. Teamformen**

2.1 Teams in sozialpädagogischen Einrichtungen

2.1.1 Einrichtungsteam

2.1.2 Gruppenteam

2.1.3 Fachteam

2.2 Zeitlich befristete Teams

2.2.1 Projektteam

2.2.2 Qualitätszirkel

2.2.3 Virtuelle Teams

2.3 Teamarbeit in einer lernenden Organisation

Auf den Punkt gebracht

### **3. Teamstrukturen**

3.1 Rahmenbedingungen

3.2 Teammitglieder

3.2.1 Kompetenzen der Teammitglieder

3.2.2 Zusammensetzung des Teams

3.2.3 Teamrollen

3.3 Teamleitung

3.3.1 Führen mit Zielen

3.3.2 Rollenkonflikte

Auf den Punkt gebracht

## **4. Teamentwicklung**

- 4.1 Phasen der Teamentwicklung
  - 4.2 Gruppendynamische Prozesse
  - 4.3 Kohäsion
  - 4.4 Wir-Gefühl
  - 4.5 Teamidentität
  - 4.6 Gruppendenken
  - 4.7 Vertrauens- / Verantwortungskultur
- Auf den Punkt gebracht

## **5. Methoden der Teamarbeit**

- 5.1 Teamsitzungen
  - 5.2 Workshops
  - 5.3 Moderation
  - 5.4 Kreativitätstechniken
  - 5.5 Feedbacktechniken
  - 5.6 Kollegiale Supervision
- Auf den Punkt gebracht

## **6. Teamentwicklungstraining**

- 6.1 Ziele und Anlässe des Teamentwicklungstrainings
  - 6.2 Voraussetzungen für Teamentwicklungsmaßnahmen
  - 6.3 Durchführung des Teamentwicklungstrainings
  - 6.4 Wirkung des Trainings
  - 6.5 Trainingsformen
    - 6.5.1 Indoor-Training
    - 6.5.2 Outdoor-Training
- Auf den Punkt gebracht

## **7. Konflikte in der Teamarbeit**

- 7.1 Konfliktformen
  - 7.1.1 Soziale Konflikte
  - 7.1.2 Soziales Bummeln (Social loafing)
  - 7.1.3 Wertkonflikte
- 7.2 Ursachen und Wirkungen von Teamkonflikten
  - 7.2.1 Konfliktursachen

- 7.2.2 Konfliktanalyse
  - 7.2.3 Konfliktodynamik
  - 7.2.3 Auswirkungen von Konflikten im Team
  - 7.3 Hilfen
    - 7.3.1 Konfliktprävention
    - 7.3.2 Konfliktmoderation
    - 7.3.3 Konfliktmediation
    - 7.3.4 Weitere Strategien der Konflikthandhabung
- Auf den Punkt gebracht

**Glossar**

**Literatur**

**Index**

## Vorwort

Maximilian Ringelmann (1862–1931) führte 1882 eines der ersten Experimente zur Effizienz von Teamarbeit durch – sein Versuchsfeld: das Tauziehen. Zunächst ermittelte er die Kraft jeder einzelnen Versuchsperson, danach wurde die Gruppenleistung derer, die gemeinsam am Seil zogen, ermittelt. Das ernüchternde Ergebnis: Die in der Gruppe aufgewandte Kraft lag deutlich unter der Summe der Einzelkräfte.

Teamarbeit wird heute in allen Arbeitsfeldern propagiert und die Teamfähigkeit von Mitarbeiterinnen als wichtige Kompetenz zur Steigerung der Arbeitseffizienz gesehen. Es wird selten hinterfragt, ob die Gruppenleistung die Summe der Mitarbeiterleistungen tatsächlich bzw. unter welchen Bedingungen übertrifft.

Im sozialpädagogischen Bereich hat die Teamarbeit eine lange Tradition. Nur im Team sind die vielfältigen beruflichen Anforderungen zu bewältigen. Mit der Diskussion um die Qualität von sozialpädagogischen Einrichtungen steht auch die Teamarbeit auf dem Prüfstand. Auf der Basis einer gründlichen Analyse gilt es, Strategien zur Verbesserung der Teamarbeit zu entwickeln und zu verwirklichen.

Nicht jede Mitarbeitergruppe ist ein Team. Ein Team ist keine statische Schicksalsgemeinschaft, sondern ein Organismus, der sich entwickeln muss. Deshalb ist es wichtig, diesen Entwicklungsprozess zu steuern, um tatsächlich eine Effizienzsteigerung zu erreichen. Ein Team benötigt Orientierung und Kompetenzen zur Selbststeuerung, Strategien zur Konfliktbewältigung und zur Leistungssteigerung. Der Teamentwicklungsprozess darf nicht dem Zufall überlassen werden, sondern sollte bewusst gestaltet und prozessbegleitend reflektiert werden.

Letztlich kann erst dann von einem Team gesprochen werden, wenn es folgende Merkmale aufweist:

„Ein Team ist eine kleine Gruppe von Personen, deren Fähigkeiten einander ergänzen und die sich für eine gemeinsame Sache, gemeinsame Leistungsziele und einen gemeinsamen Arbeitseinsatz engagieren und gegenseitig zur Verantwortung ziehen“ (Katzenbach & Smith 1993, S. 70).

Leicht gesagt - und doch mag es in einigen Teams das Gefühl geben: „Wir ziehen nicht alle am gleichen Strang“. Zur Optimierung der Teamarbeit vermittelt das vorliegende Handbuch das erforderliche Grundlagenwissen. Darüber hinaus finden Sie im Handbuch vielfältige Anregungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit und praxiserprobte Hilfen zur Überwindung von Problemen.

*Fred Bernitzke*

Das vorliegende Handbuch baut auf dem Studienbrief „Teamentwicklung“ auf, der für die Fachhochschule Riedlingen erstellt wurde.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden oft nur die weibliche oder männliche Form verwendet. Gemeint sind jedoch immer beide Geschlechter.





1.

## Begriffliche Abgrenzung: Gruppe, Arbeitsgruppe und Team

Eine klare Unterscheidung zwischen einer Gruppe und einem Team bzw. zwischen Gruppen- und Teamarbeit ist nicht einfach. Einige Autoren weisen darauf hin, dass die Gruppe mehr auf einer formale Zuordnung von Personen zu organisatorischen Einheiten basiert, während das Team eine stärkere innere Verbundenheit kennzeichnet. Wie Wildenmann (1996) herausstellt, entwickelt sich mit der Zusammenstellung einer Gruppe nicht automatisch ein Team. Teamarbeit kann weder erzwungen werden noch entsteht sie von selbst. Es müssen vielmehr die geeigneten Rahmenbedingungen vorhanden sein, damit aus einer Gruppe ein Team werden kann. Werden die Ressourcen der Teamarbeit optimal genutzt, kann sich das Team zum Spitzenteam entwickeln.

## 1.1 Gruppe

Von einer Gruppe wird im Allgemeinen dann gesprochen, wenn folgende Merkmale vorliegen (vgl. Wegge 2001, Born & Eiselin 1996):

Eine **Gruppe**

Definition Gruppe

- setzt sich aus mehreren (mindestens drei) Personen zusammen,
- die zeitlich überdauernd
- in direkter Interaktion (face-to-face) stehen,
- verschiedene Rollen (interne Sozialstruktur) übernehmen,
- gemeinsame Normen teilen und
- von der Umgebung als Gruppe wahrgenommen und behandelt werden.

Wegge (2004) schlägt vor, zwischen *natürlichen* Gruppen (z. B. Familie, Arbeitsgruppe) und *künstlichen* Gruppen, in denen unbekannte Personen für kurze Zeit zusammenarbeiten (z. B. Teilnehmer einer Fortbildungsveranstaltung), zu unterscheiden.

## 1.2 Arbeitsgruppe

Die Arbeitsgruppe unterscheidet sich von der Gruppe durch den Arbeitsauftrag, den die Gruppe zu erfüllen hat.

Definition Arbeitsgruppe

Die Mitglieder der **Arbeitsgruppe**

- entwickeln gemeinsame Handlungsstrategien zur Erfüllung des Arbeitsauftrags;
- fällen innerhalb des Handlungsspielraums gemeinsame Entscheidungen;
- bauen Kommunikationsstrukturen zur Abstimmung ihrer Handlungen auf;

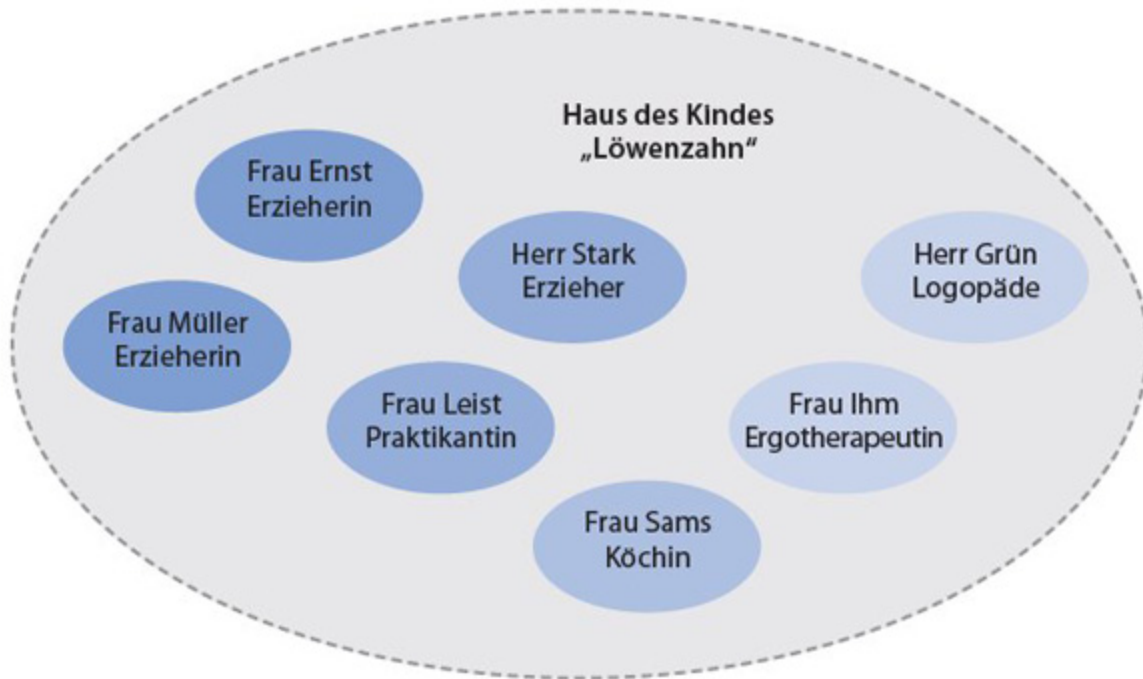
- ergänzen sich in ihren Fähigkeiten und Kompetenzen;
- verfolgen gemeinsame Leistungsziele;
- übernehmen gegenseitige Verantwortung.

Im sozialpädagogischen Bereich hat die Bildung von Arbeitsgruppen eine lange

Sozialpädagogische Arbeitsgruppen

Tradition. Die Betreuung von Kindern wird von Fachkräften übernommen, die in den Einrichtungen gemeinsam den Betreuungs-, Versorgungs- und Förderauftrag wahrnehmen. Die Grundlage des abgestimmten Handelns findet in der Konzeption der Einrichtung ihren Niederschlag. Die Arbeit in sozialpädagogischen Einrichtungen weist einige Besonderheiten auf:

- wechselnde Teamzusammensetzung im Tagesverlauf(Schichtdienst)
- hoher Anteil von Teilzeitkräften
- Heterogenität der Gruppenmitglieder (z. B. Erziehungsfachkräfte, Praktikanten, Therapeuten, Wirtschaftsfachkräfte)



*Abb. 1: Arbeitsgruppen in sozialpädagogischen Einrichtungen*

So bilden die Mitarbeiter der Einrichtung Haus des Kindes „Löwenzahn“ (siehe [Abb. 1](#)), in der neben Erziehungsfachkräften beispielsweise Küchenmitarbeiterinnen und zeitweise Therapeuten tätig sind, eine Arbeitsgruppe. Die Mitarbeiterinnen in der Gruppe stimmen sich untereinander ab, entwickeln gemeinsame Vorgehensweisen, übernehmen die Verantwortung für bestimmte Aufgabenbereiche usw. Die Erzieherin gibt der Logopädin beispielsweise Informationen zu Sprachauffälligkeiten von Kindern in der Gruppe und erhält umgekehrt von der Therapeutin Hinweise zur gezielten Sprachförderung bestimmter Kinder in der Gruppe. Das abgestimmte Handeln beruht auf der Umsetzung des Erziehungs- und Betreuungsauftrags und erfolgt zum Wohle des Kindes.

Im Haus des Kindes sind die Erziehungsfachkräfte mehreren Teams zugeordnet. So arbeitet Frau Ernst am Vormittag in der Bärengruppe, in der Kinder bis zum

sechsten Lebensjahr betreut werden. Am Nachmittag wird Frau Ernst in einer Hortgruppe eingesetzt.

### 1.3 Team und Spitzenteam

Wie bei der Arbeitsgruppe steht auch im Team der Arbeitsauftrag, der *gemeinsam* zu erledigen ist, im Mittelpunkt. Das Team unterscheidet sich von der Arbeitsgruppe vor allem durch die ausgeprägte Leistungsorientierung und durch die emotionale Verbundenheit der Teammitglieder untereinander. Das Team steuert und intensiviert Gruppenprozesse ganz bewusst, und die Zusammenarbeit im Team regt das einzelne Gruppenmitglied zur Leistungssteigerung an.

Folgende Merkmale kennzeichnen ein Team:

Definition Team

Die Teammitglieder

- entwickeln gemeinsame Handlungsstrategien zur Erfüllung des Arbeitsauftrags (ganzheitlicher Ansatz);
- fällen innerhalb des Handlungsspielraums gemeinsame Entscheidungen;
- bauen Kommunikationsstrukturen zur Abstimmung ihrer Handlungen und zur gemeinsamen Kontrolle der Arbeitsabläufe bzw. -ergebnisse auf;
- ergänzen sich in ihren Fähigkeiten und Kompetenzen;
- sind gleichberechtigt;
- verfolgen gemeinsame Leistungsziele;
- nutzen Synergieeffekte (d. h. das Team leistet mehr als die Summe der Beiträge der einzelnen Teammitglieder);
- übernehmen gegenseitige Verantwortung.

Das Team erlebt sich als Einheit, in der jeder für den anderen einsteht und sich jeder mit seinen Stärken einbringt, um die Leistungsfähigkeit des Teams zu steigern.

Für den Erfolg des Teams fühlt sich jedes Gruppenmitglied verantwortlich. So werden bei Misserfolgen oder Rückschlägen nicht Sündenböcke gesucht, sondern die Mitglieder des Teams überlegen gemeinsam, wie man aus den Fehlern lernen und Strategien zur Vermeidung der Fehler entwickeln kann. Das erfolgreiche Zusammenwirken setzt in hohem Maße Offenheit und Kommunikationsbereitschaft voraus.

Bezüglich der Kriterien gelten für sozialpädagogische Einrichtungen einige Besonderheiten. In sozialpädagogischen Einrichtungen leiten sich die Arbeitsaufträge zunächst aus dem gesetzlich definierten Auftrag ab. Träger- und einrichtungsspezifische Ausrichtungen (z. B. kirchliche Trägerschaft, Waldorfeinrichtung, integrative Kindertagesstätte, Bewegungskindergarten) setzen Schwerpunkte innerhalb des gesetzlichen Rahmens.

#### Sozialpädagogische Teams

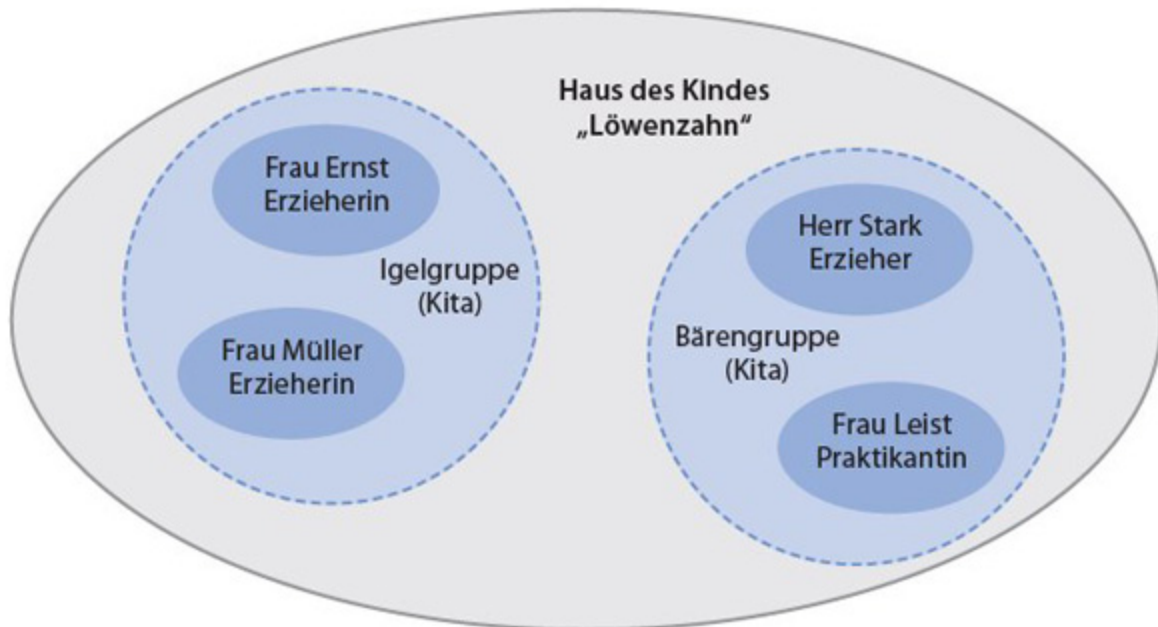


Abb. 2: Teams in sozialpädagogischen Einrichtungen

Im Haus des Kindes „Löwenzahn“ (siehe [Abb. 2](#)) haben die Teammitglieder z. B. gemeinsam eine Konzeption entwickelt, die sich auf die Betreuung von Klein- und Schulkindern bezieht. Innerhalb der Einrichtung haben die Teammitglieder der Bärengruppe zu Beginn des Schuljahres Wochenpläne erstellt, die abhängig vom Stundenplan und den Interessen der Kinder z. B. Essenszeiten, Freispielangebote, Hausaufgabenzeiten und Projektangebote umfassen. Die Erziehungsfachkräfte bringen ihre Kompetenzen bei der Umsetzung des Konzepts ein, stimmen sich untereinander ab und informieren sich regelmäßig in Teamsitzungen.

Wie bereits eingangs erwähnt, funktioniert

Rahmenbedingungen der Teamarbeit

Teamarbeit nicht voraussetzungslos, sondern bedarf einiger Rahmenbedingungen, damit sich die positiven Wirkungen von Teamarbeit verwirklichen können.

Die optimale Gruppengröße für effektiv arbeitende Teams liegt bei vier bis neun Mitgliedern. Diese Gruppengröße wird in Einrichtungen, abhängig von der Anzahl der Gruppen und der Aufgabenbereiche, häufig überschritten, sodass die Bildung von kleineren Teameinheiten (Bereichsteams, Gruppenteams) sowie bei Besprechungen die Entsendung von Vertretern in das Gesamtteam angebracht sind, um zu arbeitsfähigen Teamgrößen zu gelangen.

Gruppengröße

Wichtig für den Erfolg im Team ist die personelle und zeitliche Beständigkeit. Die Zusammensetzung des Teams sollte deshalb behutsam verändert werden. Nur dann kann sich die Zusammenarbeit einspielen und das Vertrauen der Teammitglieder untereinander entwickeln.

Beständigkeit

Teamsitzungen sind regelmäßig durchzuführen und sollten zu festen Zeiten angesetzt werden, damit sich die Teammitglieder auf die zeitlichen Vorgaben langfristig einstellen können.

Eine effektive Teamarbeit setzt voraus, dass sich die Teammitglieder als gleichberechtigt akzeptieren und sich auf Augenhöhe begegnen. Eine Hierarchiebildung, die aus dem Qualifikationsniveau, dem Alter oder der Funktion von Teammitgliedern abgeleitet wird, führt mehr oder weniger bewusst zu einer Gewichtung der Beiträge und verhindert ein unvoreingenommenes Arbeiten im Team.

Gleichberechtigung

Ein Vorteil der Teamarbeit besteht in der Möglichkeit, arbeitsteilig vorzugehen, d. h. es können beispielsweise Untergruppen gebildet werden, die sich mit Themenbereichen intensiver auseinandersetzen und im Gesamtteam die Ergebnisse zur Diskussion stellen. Das Team kann Aufgaben an einzelne Teammitglieder delegieren, die für diese Bereiche die Verantwortung übernehmen. Die Effektivität der Teamarbeit kann verbessert werden, wenn klare Strukturen, Aufgabenzuordnungen und Verantwortungsbereiche bestehen.

Arbeitsteiliges Vorgehen

Das Team kann nur dann erfolgreich arbeiten, wenn alle Teammitglieder auf das gemeinsame Ziel hinarbeiten und ihre Handlungen aufeinander abstimmen, um die gesteckten Ziele zu verwirklichen.

Gemeinsame Ziele

Studien zur Gruppenzusammensetzung belegen, dass in heterogen zusammengesetzten Teams die Teamleistung vor allem bei Entscheidungs- und Kreativitätsaufgaben besser ausfallen als bei homogen gebildeten Gruppen. Die Heterogenität kann sich beispielsweise auf Ausbildung, Fachwissen, Sozialkompetenz, Nationalität, Erfahrungen oder Fähigkeiten beziehen. Sind die Gruppenmitglieder in ihren Fähigkeiten und Fertigkeiten auf einem mittleren Ausprägungsniveau *homogen*, so erzielen diese Teams im Allgemeinen die besten Leistungen (Jackson 1966). Entscheidungen, wer in

Gruppenzusammensetzung



einem Team mitarbeitet, dürfen nicht nur nach der fachlichen Kompetenz getroffen werden.

Die Teameignung, d. i. die Fähigkeit, in einem Team produktiv tätig zu sein, setzt insbesondere eine hohe Sozialkompetenz voraus. Das Arbeiten im Team erfordert Kooperations- und Anpassungsbereitschaft. Werden gemeinsame Positionen erarbeitet, so muss jedes Teammitglied von seinen eigenen Idealvorstellungen teilweise abrücken, um den Konsens im Team zu ermöglichen. Die Entscheidung im Team ist in der Folge von jedem Teammitglied mitzutragen und zu verwirklichen. Gefordert ist bei den Teammitgliedern auch ein hohes Maß an Kritikfähigkeit – sowohl in Bezug auf die Fähigkeit zur kritischen Analyse der Arbeit anderer mit einer begründeten, fairen Kritik als auch die Verarbeitung von Kritik, die sich auf die eigene Arbeit bezieht.

Teameignung

Der Erfolg der Teamarbeit kann erhöht werden, wenn die Teammitglieder entsprechende Methoden und Techniken kennen und nutzen, um die Kommunikationsprozesse zu optimieren. Maßnahmen der Teamentwicklung, wie sie in [Kapitel 6](#) aufgezeigt werden, verhelfen dem Team zu einer höheren Leistungsfähigkeit.

Gut kooperierende Teams können sich zu Spitzenteams weiterentwickeln. Wie Untersuchungen von Kinlaw (1993) ergeben, ist das Erreichen von Spitzenleistungen im Team von folgenden Einflussgrößen abhängig:

Spitzenteams

Die Handlungsgrundlage der Teamarbeit bilden

Erfolgsfaktor Gruppensitzung

Gruppensitzungen. Gruppenbesprechungen verlaufen strukturiert und konzentrieren sich jeweils auf fünf Aspekte:

- erwünschtes Ergebnis
- erforderliche Informationen
- Sinn und Zweck der Ergebnisse

- verfügbare Ressourcen / vorhandene Potenziale
- Vorgehensweisen.

Das Handeln steht unter der Leitfrage, für wen, was, wozu, mit welchem Nutzen entwickelt wird (Zielgruppen-Fokus). Dies fördert die Empfindung für die Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns. Ideen sollen möglichst schnell realisiert werden, indem die Vorstellungen beispielsweise durch Zeichnungen, Modelle, Versuchsobjekte veranschaulicht werden. Es gilt die Maxime: „Try it, make it, fix it.“ Verbesserungsvorschläge, Korrekturen und kritische Auseinandersetzungen mit der Idee erfolgen erst zu einem späteren Zeitpunkt. Dieses Vorgehen wird als **Prototyping** bezeichnet. Wenn die erste Idee das Prototyping erfolgreich durchlaufen hat, setzen alle Teammitglieder ihre Kompetenzen zur Optimierung der Idee ein.

Zielgruppenausrichtung

Ein Spitzenteam ist durch eine gute und schnelle Integration neuer Mitglieder gekennzeichnet. Ein Wechsel in der Teamzusammensetzung bringt das bestehende System nicht aus der Balance.

Integrationsfähigkeit

Den Mitgliedern werden Auszeiten, die das Team langfristig weiterbringen, zugestanden. Die Stärken der einzelnen Teammitglieder werden für alle anderen sichtbar analysiert, herausgestellt und gezielt zur Bewältigung von Aufgaben genutzt.

Stärken stärken

Das Leistungspotenzial des Teams wird als Energie gesehen, für die besondere **kreativitätsfördernde Bedingungen** (Settings) wichtig sind. Dazu können beispielsweise die Neubildung von Untergruppen, Pausen, Raumgestaltung oder Situationswechsel beitragen.

Im Spitzenteam gibt es eine Basis von Kooperation und Vertrauen. Auf dieser Basis kann sich eine ausgeprägte **Feedback-Kultur**

Feedback-Kultur

entwickeln. Frustrationserfahrungen von Teammitgliedern, die zu Blockaden der Teamarbeiten führen könnten, werden im Team thematisiert und analysiert. Der Umgang mit Konflikten und Störungen ist lösungsorientiert und konstruktiv.

Dem Auseinanderdriften im Team wird durch die Rückbesinnung auf das Teamziel entgegengewirkt (Prozessoptimierung). Die Prozesse in Teilgruppen sind miteinander abgestimmt. Dazu bestehen Regeln, die den Austausch und den Informationsfluss sicherstellen. Teil- und Zwischenergebnisse werden allen Teammitgliedern und den Entscheidungsgremien prozessbegleitend präsentiert. So können Ideen und Anregungen anderer einbezogen werden. Die Basis, die das Teamergebnis verantwortet, umfasst somit auch übergeordnete Entscheidungsgremien.

#### **1.4 Vergleich von Gruppe, Arbeitsgruppe und Team**

Werden Gruppe, Arbeitsgruppe und das Team miteinander verglichen, so ergeben sich Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede treten deutlich hervor (siehe auch Maddux 1993, Dröge 1999, Ueberschaer 2000). Die wichtigsten Aspekte sind in der nachfolgenden Übersicht zusammengestellt.

	Gruppe	Arbeitsgruppe	Team
Anzahl der Mitglieder	mindestens zwei Personen		
Entwicklung	Gruppen- und Teamentwicklung weisen identische Entwicklungsphasen auf		
Ziele	z. T. erkennbar; bisweilen wechselnd	operative, kurzfristige Ziele; vorgegeben	strategische, langfristige Ziele; beeinflussbar
Zielwirkung	geringe Zielwirkung	vorgegebene Ziele werden wenig engagiert erfüllt	persönliche Verpflichtung zur Zielerreichung
Arbeitsweise	unsystematisch	weitgehend voneinander unabhängige Arbeitserledigung	aufeinander abgestimmtes Handeln
Leistungen	keine gemeinsame Leistungserbringung gefordert	messbare, überprüfbare Ergebnisse	
Fort- und Weiterbildung	nicht erforderlich	vorwiegend tätigkeitsbezogen (Fachkompetenz)	tätigkeits- und teambezogen (Fach- und Sozialkompetenz)
Normen / Regeln	Normen entwickeln sich in der Gruppe	Normen / Regeln z. T. durch den Träger vorgegeben	
Auswahl der Mitglieder	keine klaren Vorgaben; z. B. von Interessen der Gruppenmitglieder abhängig	Auswahl durch den Träger; bei teilautonomen Gruppen durch den Gruppenführer	abhängig vom Arbeitsauftrag; Beteiligung der Teammitglieder möglich
Kompetenzen der Mitglieder	unklar bzw. unerkennbar	multifunktional einsetzbare Mitarbeiter	hochqualifizierte Spezialisten
Rollen	Rollendifferenzierung im Verlauf der Gruppenentwicklung	z. B. vorgegebene Rollen sowie Rollendifferenzierung im Verlauf der Teamentwicklung	
Wir-Gefühl	unterschiedlich stark vorhanden	gering ausgeprägt	stark entwickelt
Verantwortung	keine klare Regeln für Verantwortungsübernahme	zumeist Einzelverantwortung	Einzelverantwortung und zugleich gemeinsame Verantwortung

	Gruppe	Arbeitsgruppe	Team
Kontrolle	verborgen ablaufende Kontrollmechanismen	vorwiegend Fremdkontrolle bzw. Ergebniskontrolle durch Vorgesetzte	systematische Selbstkontrolle
Kommunikationsabläufe	vorsichtige Meinungsäußerung		offene und ehrliche Kommunikation
Konfliktlösung	innerhalb der Gruppe	vorwiegend durch Vorgesetzte	vorrangig im Team
Vorgehensweise	häufig wenig abgestimmtes Vorgehen	gemeinsame Handlungsstrategien	
Dauer	keine verbindlichen Vorgaben	abhängig vom Auftrag:	abhängig vom Auftrag: begrenzte Dauer (Projektteams) bzw. unbegrenzte Dauer

Abb. 3: Vergleich Gruppe, Arbeitsgruppe und Team

Die Einführung von Teamarbeit bringt zahlreiche Vorteile mit sich, die bereits ausführlich dargelegt wurden. Aber Teamarbeit kann auch Nachteile und Probleme mit sich bringen, die leicht übersehen werden. Wegge (2004) nennt vier zentrale Gründe, die gegen die Einführung von Teamarbeit sprechen:

- zunehmende Komplexität der Interaktion und schwer beherrschbare gruppensdynamische Prozesse
- Schwierigkeit bei der Messung und Bewertung von Leistungen in und von Teams
- geringer Einfluss auf einzelne Teammitglieder von außen und höhere Komplexität der Führungsarbeit
- prinzipielle Nachteile der Arbeit in Gruppen gegenüber der Einzelarbeit

Die Nachteile weisen vor allem auf die Problematik in der Führung von Teams hin und verdeutlichen, dass die Leitung von Teams eine Herausforderung darstellt, auf die sich die Führungskraft intensiv vorbereiten muss bzw. für die sie sich qualifizieren sollte.

### **Auf den Punkt gebracht**

Eine **Gruppe** besteht dann, wenn verschiedene Merkmale wie Größe, Zeitdauer, direkter Kontakt und Rollenstruktur vorliegen. Die **Arbeitsgruppe** wird formal in die Organisationsstruktur der Einrichtung eingegliedert.

Das **Team** unterscheidet sich von der Gruppe vor allem durch die emotionale Bindung (z. B. Wir-Gefühl, gegenseitige Verantwortung), die zwischen den Teammitgliedern besteht.

Werden die Ressourcen optimal genutzt und das Team setzt die gemeinsame Zielerreichung über den persönlichen Erfolg, dann kann sich das Team zum **Spitzenteam** weiterentwickeln.

Die positiven Effekte der Teamarbeit kommen zum Tragen, wenn die optimale Gruppengröße (max. 9 Personen), die zeitliche Beständigkeit, ein zielgerichtetes, abgestimmtes, arbeitsteiliges Vorgehen gegeben sind und Personen mit der Bereitschaft und entsprechender Sozialkompetenz vertrauensvoll zusammenarbeiten.

Die **Vorteile der Teamarbeit** lassen sich auf drei zentrale Aspekte reduzieren: Das Team weiß mehr, das Team regt an und das Team gleicht aus.



2.

## Teamformen

Im vorliegenden Handbuch werden sechs Formen der Teamarbeit differenzierter analysiert:

Hauptformen der Teamarbeit

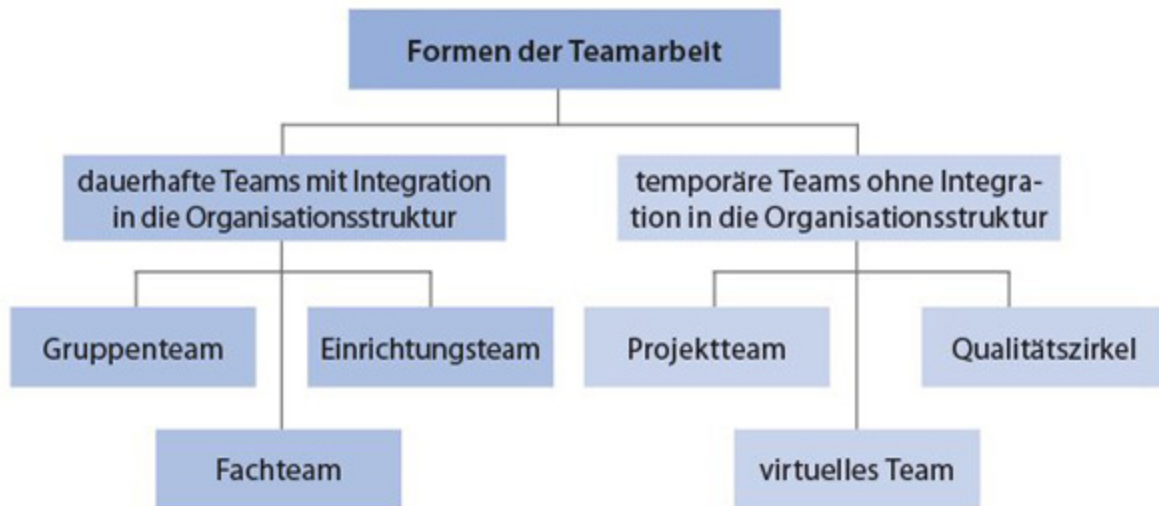


Abb. 4: Hauptformen der Teamarbeit

## 2.1 Teams in sozialpädagogischen Einrichtungen

In allen sozialpädagogischen Arbeitsfeldern setzt ein erfolgreiches Handeln gute Teamarbeit voraus, da der Einzelne überfordert ist, den zeitlichen und unterschiedlichen fachlichen Anforderungen des Arbeitsfeldes gerecht zu werden. Die Fachkräfte müssen sich beispielsweise hinsichtlich der Arbeitszeiten (z. B. Dienstplan) oder der Arbeitsgestaltung (z. B. Tagesablauf, Angebote) absprechen und sich gegenseitig ständig über Vorkommnisse in der Gruppe informieren.

Bezüglich der Planungs- und Handlungsebenen ergibt sich folgende Aufteilung:

Planungsebenen



Ebene	Kennzeichen	Verantwortung	Beispiel
Strategische Ebene	langfristige Ausrichtung der Einrichtung	Träger	Umstrukturierung in eine integrative Kindertagesstätte
Taktische Ebene	mittelfristige Planung	Träger und Einrichtungsteam	Qualifizierung von Mitarbeitern, Umbaumaßnahmen
Operative Ebene	unmittelbare Handlungsebene	Einrichtungs- und Gruppenteam	tägliches Betreuungsangebot

Abb. 5: Planungsebenen

### 2.1.1 Einrichtungsteam

Das Einrichtungsteam umfasst alle in einer Einrichtung eingesetzten Mitarbeiter wie Erziehungsfachkräfte, Praktikanten, Therapeuten und hauswirtschaftliche Mitarbeiterinnen.

Abhängig von der Größe der Einrichtung kann die Zahl der Teammitglieder von zwei (z. B. eingruppiger Kindergarten) bis weit über 100 Mitarbeiter (z. B. Heim mit mehreren Außenwohngruppen) schwanken. Die Einrichtungsgröße als Rahmenbedingung wirkt sich massiv auf die Teamarbeit aus, sie bestimmt Interaktionsformen, Zielsetzungen, Hierarchien, die Übernahme von Teamrollen, das Wir-Gefühl sowie Synergie-Effekte (siehe [Abb. 6](#)).

Teammerkmale

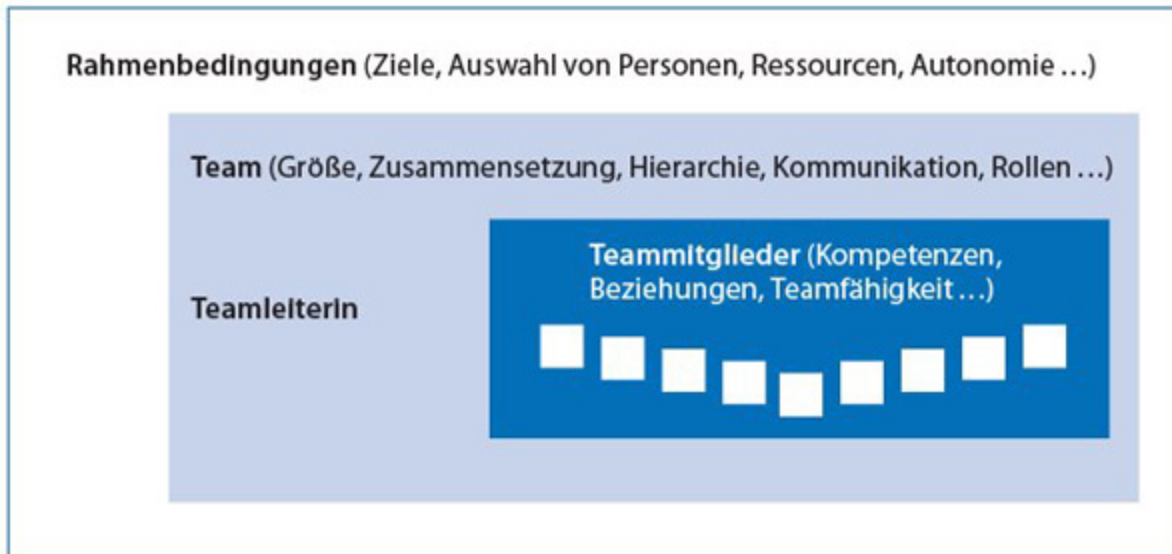


Abb. 6: Teammerkmale in Abhängigkeit von der Einrichtunggröße

Die nachfolgenden Aussagen beziehen sich auf Einrichtungen mittlerer Größe. Für das Einrichtungsteam fallen folgende Aufgaben an:

- nachfrageabhängige Bereitstellung des Teamaufgaben Betreuungsangebots
- Sicherstellen eines gruppenübergreifenden Informations-flusses und -austausches
- konzeptionelle Überlegungen und strategische Planung, d. h. zukünftige Ausrichtung der Einrichtung
- Öffentlichkeitsarbeit / Zusammenarbeit mit anderen Institutionen
- Entwicklung eines Leitbildes
- Erstellen von gruppenübergreifenden Regeln
- Koordination der Gruppenteams (z. B. Nutzung von Fachräumen ...)
- Planung und Abstimmung des Vorgehens (z. B. Elternabend, Festgestaltung ...)
- Verbesserung der Einrichtungsqualität
- systematische Weiterentwicklung der Mitarbeiterkompetenzen

- Aufbau und Nutzung des gemeinsamen Wissensspeichers

Abhängig von der Einrichtungsgröße ist evtl. eine Freistellung der Leitungskraft erforderlich, um die umfangreichen Aufgaben wahrzunehmen und zu koordinieren.

### **2.1.2 Gruppenteam**

Das Gruppenteam setzt sich in der Regel aus zwei bis drei Erziehungsfachkräften zusammen, die für die Gestaltung der pädagogischen Arbeit in der Gruppe verantwortlich sind.

Folgende Aufgaben sind beispielsweise im Gruppenteam zu bewältigen:

Aufgaben von Gruppenteams

- Planung und Durchführung des Betreuungsangebots in der Gruppe
- Dokumentation
- Reflexion der Vorgehensweise und der Wirkungen
- zeitnahe und stete Informationsweitergabe über die zu Betreuenden (z. B. Erkrankung)
- Sicherstellen und Nutzen der Ressourcen für die Arbeit in der Gruppe
- gruppenbezogene Verwaltungsarbeiten
- Abstimmung mit anderen Gruppen
- Elternarbeit
- Raumgestaltung
- Betreuung und Qualifizierung von Praktikanten

Im Gruppenteam sind zur effektiven Arbeitserledigung ständig Absprachen zu treffen und Informationen weiterzugeben. Dies ist verstärkt erforderlich, wenn durch Schichtpläne Übergabesituationen entstehen, in denen sich die Erzieherinnen mündlich oder schriftlich beispielsweise

über Vorfälle, getroffene Regelungen oder Gespräche in Kenntnis setzen.

### **2.1.3 Fachteam**

Interdisziplinär arbeitende  
Fachteams sind vor allem in

Interdisziplinäre Zusammenarbeit

integrativen und sonderpädagogischen Einrichtungen zu finden. Neben den sozialpädagogischen Fachkräften ergänzen „Spezialisten“ das Team. So arbeiten in der integrativen Kindertagesstätte Erzieherinnen und Heilpädagoginnen in der Gruppe zusammen. Zusätzlich können Therapeuten wie Logopäden, Krankengymnasten und Psychologen das Team zeitweise verstärken.

Die Leistungsfähigkeit von sozialpädagogischen Fachteams hängt sowohl von der hohen Fachlichkeit als auch von der Heterogenität der Gruppenzusammensetzung ab. Es müssen im Fachteam klare Kommunikations- und Beteiligungsregelungen getroffen werden, um Konflikte zu vermeiden. Die Mitarbeiter in Fachteams sollten nicht nur einen „Gaststatus“ haben, sondern sich für das Team und die Teamergebnisse verantwortlich fühlen. Hierarchisches Denken beeinträchtigt die Leistungsfähigkeit des Fachteams, d. h. optimale Bedingungen sind dann gegeben, wenn sich alle Mitglieder als gleichberechtigt verstehen. Bei Entscheidungen sind alle Mitglieder des Fachteams zu beteiligen und in die Entscheidungsverantwortung einzubinden.

## **2.2 Zeitlich befristete Teams**

Neben den auf Dauer eingerichteten Teams in sozialpädagogischen Institutionen können zeitlich befristete Teams gebildet werden, die sich mit speziellen Fragestellungen beschäftigen.