#### Material M 1

Beispiel aus der unterrichtlichen Praxis der Fachschule für Sozialpädagogik am Beispiel der praxisintergierten Ausbildung (PIA)

Lernfeld 6: Institution und Team entwickeln sowie in sozialen Netzwerken kooperieren

### **Berufliche Handlungssituation**

Jana und Ben stehen am Anfang ihrer Ausbildung zur/ zum staatlich anerkannten Erzieher\*in. Beide haben sich für die praxisintegrierte Ausbildungsform entschieden. Die erste Phase der Ausbildung steht unter dem Motto »Ankommen und sich orientieren: Entwicklung eines Konzeptes der zukünftigen Berufsrolle«. Das Motto gilt sowohl für den Lernort »Praxis« als auch für den Lernort »Schule«. Jana und Ben tauschen sich darüber aus, was das heißen soll. Geht es hier um Sie selbst? Oder um die Kinder? Um das Team? Wer soll denn wo ankommen? Über das Berliner Eingewöhnungsmodell haben beide schon etwas gehört. Über Aufgaben und Herausforderung, denen sie sich in ihrem Wunschberuf stellen müssen, auch. Zumindest anteilig. Eine genaue Vorstellung darüber müssen sie aber noch entwickeln. Sie sprechen darüber, wie sie im Team der Einrichtung aufgenommen wurden.

Jana: "Meine Mentorin hat mir erstmal das Team und die Einrichtung vorgestellt. Sie hat sich dafür richtig viel Zeit genommen. Das hat mir gut getan. Überhaupt hatte ich das Gefühl, dass sich meine Kolleg\*innen der Einrichtung viele Gedanken darüber gemacht haben, wie meine Eingewöhnung verlaufen soll."

Ben: "Ich bin begrüßt worden und stand direkt in einer Gruppe mit Kindern. Ein echtes Konzept hatten sie eigentlich nicht. Zumindest konnte ich davon nichts erkennen."

Beiden erinnern sich an ihre bisherigen Praxiserfahrungen aus der FOS, in denen sie viele Erfahrungen mit den Kindern, Kolleg\*innen und Eltern sammeln konnte:

- Sie waren Spiel- und Ansprechpartnerin, Trösterin, Kameradin für die Kinder.
- Jana war die Tochter der Nachbarin.
- Ben war mal, so seine Erinnerung, Teammitglied, mal eine bessere Reinigungskraft für die Kollegin\*innen.
- Einige Eltern haben sich bei den beiden erkundigt, wie sich ihr Mädchen/ Junge »heute gemacht hat« das hat sie sehr gefreut-, andere haben nur wenig mit ihnen gesprochen.
- Insgesamt können sich beide sehr gut daran erinnern, wie komplex das Arbeiten in einer Kindertagesstätte während der Praxisphasen war, und was alles zu berücksichtigen bzw. zu »erledigen« ist. Das deckt sich auch mit ihren jetzigen Erfahrungen im Rahmen ihrer Ausbildung.

Bei all den Aufgaben und Herausforderungen hoffen sie sehr darauf, eine sympathische, einfühlsame, aber auch fachlich versierte Praxismentor\*in an ihrer Seite zu haben, die sie bei ihren Aufgaben und Wegen während der Ausbildung unterstützen kann. An den ersten Schultagen haben sie zudem gehört, dass es für die Praxisphasen immer schriftliche Aufgaben und Lehrer\*innenbesuche gibt. Jana fragt sich, was es damit auf sich hat.

#### Schlüsselkompetenz

»Ich kenne Strukturen und Formen der Teamarbeit sowie Teamentwicklung und deren Bedeutung für die sozialpädagogische Tätigkeit.«

#### Kompetenzerwartungen (Fachkompetenz: Wissen und Fertigkeiten)

Die Studierenden verfügen über ...

- exemplarisches Wissen über zur Konzeptionsentwicklung im Team und Institution.
   exemplarisches Wissen über verschiedene Modelle, Methoden und Formen der Teamarbeit.
- exemplarisches Wissen über Leitungsaufgaben.
- exemplarisches Wissen über Methoden sozialräumlicher und lebensweltbezogener Arbeit
- Wissen über ausgewählte Präsentations- und Moderationstechniken.
- vertieftes Wissen über die Bedeutung von Teamarbeit für die Arbeit von Erzieher\*innen.
- Wissen über die Bedeutung des Grundbedürfnisses nach Sicherheit, Anerkennung und Zugehörigkeit für das Verhalten des Menschen (in Gruppen).
- vertieftes Wissen über Rollen und Funktionen im Team sowie Kennzeichen eines guten Teams.
- vertieftes Wissen über Entwicklungsphasen eines Teams.
- vertieftes Wissen über Formen von Konflikten im Team und deren Verlauf.
- Wissen über die Schritte der Konzeptionsentwicklung.

Die Studierenden verfügen über Fertigkeiten ...

- individuell unterschiedliche Bedarfslagen von Teammitgliedern wahrzunehmen und deren Bedeutung für die Stimmungslage des Teams einzuordnen.
- an der Konzeptionsentwicklung im Team mitzudenken.
- Erziehungs- und Bildungs- und Betreuungsaktivitäten (im Freispiel) im Team zu entwickeln und zu diskutieren.
- Prozesse der Teamentwicklung zu reflektieren.
- die eigene Rolle im Team wahrzunehmen, zu beschreiben und zu reflektieren.

#### Inhalte

- Bedeutung von Teamarbeit für die Arbeit von Erzieher\*innen
- Menschen leben in Beziehung
- Rollen und Funktionen im Team
- Zusammenarbeit im Team
- Teamentwicklung
- Teamkonflikte
- Teamentwicklung und Konzeptarbeit

#### Didaktischer Kurzkommentar

Zu Beginn der Ausbildung lernen die Studierenden, was es bedeutet, teamorientiert zu arbeiten. Sie reflektieren Ihre Arbeit vor dem Hintergrund Ihrer erworbenen Fachkenntnisse von

Teamarbeit und Teamentwicklung. Sie erwerben Wissen darüber, wie Konflikte im Team gelöst werden können und welche Unterstützungssysteme es gibt. Diese Grundlage kann Ihnen helfen, die Zusammenarbeit im Team Ihrer sozialpädagogischen Einrichtung weiterzuentwickeln.

Die Studierenden haben noch keine Erfahrung mit der Erarbeitung einer beruflichen Handlungssituationen. Daher erhalten sie Materialien in Form von »Korrespondenztexten« und Aufgabenstellungen (Du-Kannst-Aufgaben), die die Erarbeitung der Handlungssituation stützen sollen. Die »Du-Kannst-Aufgaben« geben den Studierenden eine Orientierung und übernehmen eine Navigationsfunktion. Ebenso erhalten Sie die Kompetenzerwartungen, die an die berufliche Handlungssituation gebunden sind.

Um zu verdeutlichen, wie der Unterrichtgang am Lernort Schule der Phasierung der vollständigen Handlung und der eines Pädagogikunterrichts mit Bildungsanspruch folgen kann, werden die einzelnen Phasen entsprechend beschrieben. Vorangestellt sei eine tabellarische Übersicht, die zeigen soll, wie sich die einzelnen Modelle entsprechen können. Sicherlich gibt es hier keine eindeutigen Zuordnungen, wohl aber kann mit der Tabelle aufgezeigt werden, dass beide Ideen deutlich miteinander verbunden werden können, ohne dass auf den jeweiligen individuellen Anspruch verzichtet werden muss. Hinzugestellt wird die Phasierung einer Lernaufgabe, für die Püttmann (2019) bereits die Parallelen zum Modell der vollständigen Handlung aufgezeigt hat.

Tab.: Phasen der Handlungsorientierung und Bildender Pädagogikunterricht (PU) mit der Fachrichtung Sozialpädagogik

Arbeit mit Handlungs-situatio- nen (im Sinne der Handlungs- orientierung)	Bildender PU mit der Fach- richtung Sozialpädagogik	Lernaufgabe
Das Problem erfassen und analy- sieren	F ( ( '11)	Problemstellung entdecken
Ziele formulieren	Fragen (entwickeln)	Vorstellungen entwickeln
Planen und entscheiden		Vorwissen reaktivieren
Ausführen und/oder durchführen	Argumentieren (ein theoretisches Fundament erarbeiten)	
Präsentieren und dokumentieren	Argumentieren und an der Praxis evaluieren (Theorie-Praxis-Be- zug), z.B. durch Erkundungs- und Praxisaufgaben für den Lernort Praxis	Lernmaterial bearbeiten und Lernprodukt erstellen
	Urteilen	
Bewerten, reflektieren, evaluie- ren	Kompetenzcheck und Reflexion des Lernprozesses	Lernzuwachs definieren
ien	Weiterfragen – Lust auf mehr (weiterführende Fragen)	Vernetzen und transferieren

#### Fragen

Zur Analyse des Problems und zur eigenen Bedeutungsfindung wird die obige berufliche Handlungssituation in Form einer »Du-Kannst-Aufgabe« erweitert:

»Bald beginnt Ihr erstes Praktikum. Es steht unter der Idee »Orientieren und Ankommen«. Sie werden in ein »Team« aufgenommen. Denken Sie bei Ihrer Aufnahme im Team auch an die Eingewöhnung neuer Kinder in der Einrichtung. Denken Sie darüber nach, was Sie brauchen, um sich »gut zu fühlen«, um »gut« im Team aufgenommen worden zu sein. Könnten Sie sich vorstellen, Ihre Wünsche Ihrer Praxisanleitung bzw. Ihrer Praxismentor\*in gegenüber zu äußern? Was könnten Hindernisse sein, Ihre Wünsche auszudrücken? Welche Rolle(n) werden Sie einnehmen? Welche hätten Sie gerne? Was könnte zu Konflikten führen? Was erwarten Sie von Ihrer Einrichtungsleitung? Reflektieren Sie Ihre bisherigen Erfahrungen. Halten Sie Ihre Gedanken stichwortartig fest.«

Die Erweiterung der Handlungssituation soll den Studierenden ermöglichen, eine eigene Perspektive zu entwickeln und daran anknüpfend Fragen zu stellen, die sie im weiteren Verlauf der Erarbeitung klären möchten.

In dieser Phase werden die Studierenden bei der Formulierung der Ziele, die sie für sich mit der Handlungssituation verbinden, durch die Kompetenzerwartungen und einem Materialfundus im Sinne von Korrespondenztexten unterstützt. Je vertrauter die Studierenden mit der Arbeit mit Handlungssituationen im weiteren Verlauf der Ausbildung vertraut sind, umso weniger werden Unterstützungsangebote bereitgestellt.

#### Argumentieren (Erarbeiten eines theoretischen Fundaments)

Die Studierenden arbeiten den eignen Plan ab. Zur Entwicklung einer fachlichen Perspektive bzw. zur Sammlung von Argumenten können Sie hierbei die Korrespondenztexte zurückgreifen, wie z.B.

- Zur Bedeutung von Teamarbeit für die Arbeit von Erzieher\*innen (Gartinger & Janssen, 2014);
- Menschen leben in Beziehung (Klein, 1999);
- Rollen und Funktionen im Team (Gartinger & Janssen 2014);
- Zusammenarbeit im Team;
- Teamentwicklung (Gartinger & Janssen 2014);
- Teamkonflikte (Gartinger & Janssen 2014).

In dieser Phase ist die fachliche Expertise der Lehrkraft bei der Auswahl geeigneter Korrespondenztexte gefragt. Ebenso bei der Formulierung der prozessunterstützenden Du-Kannst-Aufgaben.

Die Ergebnisse der Erarbeitungsphase werden präsentiert und dokumentiert, z.B. in Form eines Portfolios. Die Arbeitsergebnisse bilden das Fundament für die nächste Phase eines Unterrichts mit Bildungsanspruch:

#### Argumentieren und an der Praxis evaluieren

Diese Phase folgt dem Prinzip des Theorie-Praxis-Bezugs. Hier können gezielte Erkundungsaufgaben und Fragen unterstützend wirken wie z.B.

- Informieren Sie sich bei Ihrem/r Praxismentor\*in über das Konzept der Einführung neuer Kolleg\*innen in das Team der Einrichtung.
- Worauf wird hier besonderen Wert gelegt?

- Wie haben Sie selbst Ihrer ersten Tage im Team erlebt?
- Welche Rollen nehmen Sie ein, welche Aufgaben packen Sie an?

Auch hier können weitere Korrespondenztexte, z.B. über die Rollenfindung im Team, oder weitere Modelle oder Übungen zur eigenen Selbsterkundung, z.B. über das EPAQ-Modell, hilfreich sein.

#### Urteilen

Tageseinrichtungen für Kinder und Jugendliche verfügen in der Regel über Teamregeln. Am Beispiel der eigenen Teamregeln der Einrichtungen (oder einer Beispieleinrichtung) sollen diese aufgrund der Erarbeitungsphase bewertet werden. Dies erfolgt unter Frage des Geltungsanspruchs. Provokant könnte zudem gefragt werden, ob Teamregeln nicht auch auf ein Misstrauensvorschuss fußen. Ebenso kann die Neuaufnahme von Kolleg\*innen fundiert beurteilt werden.

#### Kompetenzcheck und Reflexion des Lernprozesses

Im Sinne der Mitgestaltung und Mitverantwortung schlage ich vor, diese Phase mit einer online-Befragung (z.B. über umfrageonline.com) zu beginnen. Die Kompetenzen und Fragen sind schnell angelegt und die Studierenden können ihre Antworten online eintragen. Die Ergebnisse liegen direkt mit einer Auswertung im Unterricht vor und können im Kurs diskutiert werden.

#### Notenfindung

## »Ich kenne Strukturen und Formen der Teamarbeit sowie Teamentwicklung und deren Bedeutung für die sozialpädagogische Tätigkeit.«

Blicken Sie noch einmal auf unser Einstiegsszenario zurück. Kompetenzen bauen immer auf Wissen auf. Hinzugestellt werden muss eine berufsspezifische Haltung, damit es zur Könnerschaft wird (Wissen + Haltung = Könnerschaft). Mit Blick auf die Handlungssituation: Welche Noten geben Sie sich selbst? Begründen und belegen Sie Ihren Eindruck mit geeigneten Arbeitsnachweisen (z.B. im Sinne eines Portfolios).

Eine Orientierungshilfe zur Notenfindung kann Ihnen die folgende Tabelle sein.

		Kompetenzbereiche			
		Fachwissen	Erkenntnisgewinn	Kommunikation	Bewertung
		X	J.	3	1
Anforderungsbereiche	I	einfache Sachverhalte wiedergeben	einfache Fachmethoden beschreiben und nutzen	einfache Sachverhalte in vorgegebenen Formen darstellen	einfache Bezüge angeben
	П	Sachverhalte eines abgegrenz- ten Gebietes anwenden	Fachmethoden anwenden	Kommunikations- formen auswählen und einsetzen	einfache Bezüge herstellen
Anford	Ш	Wissen problembezogen erarbeiten, einordnen, nutzen	Fachmethoden problembezogen auswählen und anwenden	Kommunikations- formen situationsgerecht anwenden	Bezüge herstellen und Sachverhalte bewerten

**Stichwort:** Gemeinsam Entscheidungen treffen (Lernprodukte/Leistungsnachweise/Portfolio); Eigenerleben von Partizipation und Einüben durch Notenfindung

## Weiterfragen – Lust auf mehr (weiterführende Materialien)

Aus der vorhergehenden Phase können sich weitere Fragen – inhaltlich, methodisch, persönlich etc. – ergeben, die für den gemeinsamen Unterrichtsprozess produktiv genutzt werden können. Aus den bisherigen Erfahrungen aus früheren Erarbeitung der Handlungssituation können bereits Materialien bereitgehalten werden, wie z.B. Stellenausschreibungen, Vertiefung zu einzelnen Rollen im Team, Informationen zur Kollegialen Beratung, Informationen über Feedback-Gespräche etc.

# LERNFELD 6

## **MODUL 2:**

# Teamentwicklung analysieren und gestalten

- 1 Das Rollenverhalten in der Berufsrolle als pädagogische Fachkraft ... 606
- 2 Teamarbeit und Teamentwicklung ... 619
- 3 Unterstützungssysteme für Teams und Konfliktlösungsmodelle ... 636



## 1 Das Rollenverhalten in der Berufsrolle als pädagogische Fachkraft

#### **Gerhard Merget**

Jede Erzieherin ist Teil eines beruflichen Teams. In diesem gestaltet sie jede Entwicklung – gleichgültig, ob es fachliche oder menschliche Aspekte betrifft – bewusst oder unbewusst mit. Vieles hängt dabei davon ab, wie klar und reflektiert das eigene berufliche Verhalten im Rahmen des Teams und des gesamten Berufsfelds ist. Auch dies ist Teil der Professionalität einer pädagogischen Fachkraft.

In soziologischem Sinne ist die Erzieherin Träger einer sozialen Rolle. In diesem Beitrag wird das berufliche Verhalten als Rollenverhalten beschrieben. Die Anwendung der fachlichen Kategorien der Rollentheorie auf die Berufsrolle der Fachkraft unterstützt die Erzieherin in der Analyse und bewussten Gestaltung des eigenen beruflichen Verhaltens und der Teamentwicklung.

## 1.1 Der Rollenbegriff

Mit seinem Grundlagenwerk "Homo Sociologicus" führte der Soziologe Ralf Dahrendorf bereits in der Mitte des letzten Jahrhunderts die in den USA entwickelte Rollentheorie mit neuen Denkansätzen in den deutschen Sprachraum ein. Seitdem wurde die Theorie stark diskutiert und weiterentwickelt. Zentrum der Rollentheorie ist der Begriff der "sozialen Rolle".

••••••

Quelle: Dahrendorf 2010, S. 33

Soziale Rollen sind "Bündel von Verhaltenserwartungen, die sich in einer gegebenen Gesellschaft an das Verhalten der Träger von Positionen knüpfen". In umfassenderem Sinn steht der Begriff Rolle für das mit einer sozialen Position verknüpfte Verhalten.

Soziale Positionen ergeben sich durch die Mitgliedschaft in einem sozialen System, wie zum Beispiel einer Schule, einer Firma, einer Familie oder auch der Gesellschaft als Ganzes. Auf dieser Grundlage wird der Rollenbegriff heute sowohl umgangssprachlich als auch im fachlichen Rahmen auf verschiedenen Ebenen verwendet:

## 1.1.1 Soziale Kategorien oder Gesellschaftsrollen

Mit sozialen Kategorien sind übergreifende Charakterisierungen gesellschaftlicher Gruppen gemeint, wie zum Beispiel Altersgruppen, Geschlechter- oder Berufsgruppen. Insofern spricht man auch von Geschlechterrollen und Altersrollen, die sich auch auf die Gestaltung weiterer Rollen einer Person stark auswirken. Auch die Rolle als Erzieherin ist hier einzuordnen. Damit ist die Sichtweise der Gesellschaft auf den Berufsstand als Ganzes gemeint. Darauf wurde bereits in Lernfeld 1 eingegangen.

Rolle der Erzieherin aus gesellschaftlicher Perspektive verstehen s. LF 1 Modul 2

## 1.1.2 Soziale Rollen als Haupt- und Nebenrollen von Personen

In sozialen Systemen nehmen wir sogenannte Positionen ein, also im Erzieherberuf in sozialpädagogischen Einrichtungen, in Vereinen, in der Familie oder auch im Freundeskreis. Die daraus resultierenden Rollen, die wir nahezu täglich ausüben, werden hier als Hauptrollen bezeichnet. Das ist in sachlicher Hinsicht die Berufsrolle und in privater Hinsicht meist die Familienrolle. Rollen, die wir immer wieder, aber nicht täglich ausüben, werden hier als Nebenrollen bezeichnet. Diese ergeben sich durch Vereinsmitgliedschaften, Nebenjobs, Hobbys etc. Sowohl in Haupt- als auch in Nebenrollen sind wir Mitglied eines sozialen Systems und haben mit relativ gleichbleibenden Rollenpartnern zu tun.

## 1.1.3 Gruppenrollen

Gruppenrollen können sich innerhalb von Haupt- und Nebenrollen entwickeln. Sie stehen für relativ stabile Verhaltensweisen, die eine Person in einer Gruppe zeigt und die deshalb von den Gruppenmitgliedern auch wieder erwartet werden. Solche Gruppenrollen werden häufig durch Begriffe charakterisiert wie Anführer, Mitläufer, Organisator, Vermittler, Clown, Zuhörer, Nesthäkchen etc. Gruppenrollen werden zur Beschreibung und Analyse von bestehenden Gruppen herangezogen und dabei noch in übergeordnete Kategorien wie Aufgabenrollen, Erhaltungs- und Aufbaurollen sowie Widerstandsrollen gegliedert (vgl. Klein 2014).



#### 1.1.4 Individuelle Rollenkombination

Auf diesen beschriebenen Ebenen hat jede Person gleichzeitig verschiedene Positionen inne. Die damit verbundenen Rollen müssen wir in unsere Persönlichkeit integrieren. So hat jeder Mensch seine ihm eigene Rollenkombination.

## ANREGUNG

Stellen Sie Ihre eigene Rollenkombination der letzten fünf Jahre zusammen. Überlegen Sie dabei,

- · welche Rollen in diesem Zeitraum neu dazugekommen sind,
- welche Rollen Sie mittlerweile abgegeben und
- welche Rollen sich wesentlich verändert haben.

Die Verwendung des Rollenbegriffs in der sozialpädagogischen Fachliteratur betont leider überwiegend den Aspekt der Gruppenrollen und vernachlässigt die Bedeutung der sozialen Rolle in Haupt- und Nebenrollen als Kategorie der Analyse sozialen Handelns. Bezogen auf das Rollenverhalten in der Hauptrolle als Erzieherin betrifft dies die Fragen:

- Wie gestalten wir unser berufliches Handeln als Rollenhandeln in der sozialen Rolle Erzieherin?
- Wie k\u00f6nnen wir Schwierigkeiten und Probleme im beruflichen Rollenverhalten bew\u00e4ltigen?
- Wie erreichen wir Zufriedenheit in unserer Berufsrolle?

Um genau diese zentralen Fragen soll es im Folgenden gehen.

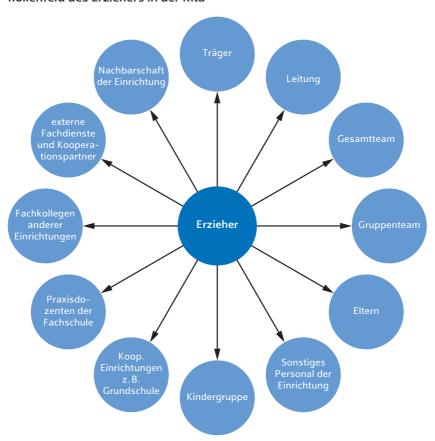
## 1.2 Gestaltung des Rollenverhaltens als Erzieherin

#### 1.2.1 Das Rollenfeld

Jeder Rolle kann ein Rollenfeld zugeordnet werden. Da jeder Mensch entsprechend seiner Rollenkombination mehrere Rollen ausübt, bewegt er sich auch in mehreren Rollenfeldern. Ein Rollenfeld bestimmt sich durch die Bezugsgruppen, die auch als Rollensegmente bezeichnet werden. Bezugsgruppen sind solche Gruppen, mit denen man in der Funktion der betreffenden Rolle in Beziehung steht und in Interaktion tritt. Somit besteht das Rollenfeld aus mehreren Rollensegmenten entsprechend der verschiedenen Bezugsgruppen.

Für die Berufsrolle Erzieherin sind die wichtigsten Bezugsgruppen die Leitung, der Träger, das Team und die weiteren Mitarbeiter, die Kinder und/oder Jugendlichen, die Eltern, die Schule sowie, je nach Einrichtung, weitere Kooperationspartner.

#### Rollenfeld des Erziehers in der Kita



#### 1.2.2 Einflussfaktoren auf das Rollenverhalten

Nach der Rollentheorie richten wir unser Rollenverhalten nach den sogenannten Rollenerwartungen aus. Dieser vielschichtige Begriff beinhaltet jedoch weit mehr, als es auf den ersten Blick den Anschein hat (siehe die folgende Tabelle). Auch wenn Sie sich

noch nicht in der Position als Erzieherin befinden, sondern sich in der Ausbildung darauf vorbereiten, haben Sie sicher bereits Vorstellungen, woran Sie sich im beruflichen Verhalten oder auch im Anerkennungsjahr orientieren wollen und müssen.

#### ANREGUNG

Stellen Sie eine Liste von Faktoren zusammen, nach denen Sie Ihr Rollenverhalten im ersten Berufsjahr ausrichten wollen. Vergleichen Sie Ihre Liste dann mit der folgenden Aufstellung.

#### Äußere Einflussfaktoren Innere Einflussfaktoren • Eigene Überzeugungen Leitbild des Trägers · Konzeption der Einrichtung Werthaltungen • Eigene pädagogische Ziele · Stellenbeschreibung • Fachliches Wissen aus der Ausbildung Anweisungen der Leitung Zugewiesene Aufgaben • Besondere Fähigkeiten • Ergebnisse von Teambesprechungen • Eigene Schwächen Hierarchie in der Einrichtung · Erfahrungen aus Praktika · Verhalten des Gruppenteams Selbst erlebte Erziehung Verhalten der Kindergruppe Vorbilder Rückmeldungen von Kolleginnen und Kol-• Eigene Belastbarkeit legen Selbstbewusstsein Anforderungen der Eltern • Bereitschaft zum Engagement · Arbeitsklima in der Einrichtung · Körperliche Verfassung · Rahmenbedingen in der Einrichtung • [...] • [...] Fremderwartungen Eigenerwartungen

Bei der Gestaltung des Rollenverhaltens als Erzieherin berücksichtigen wir sowohl äußere als auch innere Einflussfaktoren. Äußere Einflussfaktoren für das Rollenverhalten ergeben sich aus der formellen und informellen Struktur der Einrichtung. Das heißt, nicht nur die schriftlich fixierten und vorgegebenen Regeln und Richtlinien sind für unser Verhalten wichtig, sondern auch das, was sich im Team eingespielt hat, wie sich die Personen verstehen und was ihnen wichtig ist.

Daraus schließen wir auf die Erwartungen, die an unser Verhalten gerichtet sind. All dies wird hier mit dem Begriff Fremderwartungen zusammengefasst. Die Fremderwartungen beschränken sich also keinesfalls nur darauf, was andere sagen, was wir zu tun oder zu lassen haben. Vielmehr zählen dazu auch die eigenen Vermutungen und Wahrnehmungen, aus denen wir Fremderwartungen erschließen.

Als Fremderwartungen empfinden wir auch Ansprüche, von denen wir denken, dass andere sie an uns stellen könnten.

Innere Einflussfaktoren ergeben sich aus unserer Persönlichkeit, unseren Fähigkeiten und unseren bisherigen Erfahrungen in ähnlichen und anderen Rollen. Dies alles verdichtet sich zu Eigenerwartungen, die wir an uns selbst richten. Ein Teil davon betrifft auch das Verhalten unserer Rollenpartner. Somit sind unsere Eigenerwartungen aus der Perspektive unserer Rollenpartner wenigstens zum Teil Fremderwartungen, die an sie gerichtet sind.

Eigenerwartungen sind Ansprüche, die wir an unser eigenes Verhalten, aber auch an das Verhalten unserer Rollenpartner stellen.

Für die Gestaltung des Rollenverhaltens und die Zufriedenheit, die wir damit erzielen können, sind Fremd- und Eigenerwartungen gleichermaßen von Bedeutung. Weder die ausschließliche Beachtung von Fremderwartungen noch die Beschränkung auf Eigenerwartungen wird den Rollenträger auf Dauer glücklich machen können. Die Aufgabe besteht vielmehr darin, beide Seiten zu berücksichtigen. Nur wenn es gelingt, Fremd- und Eigenerwartungen in einer ausgewogenen Balance zu halten, stellt sich das Gefühl der Rollenstabilität und der Rollenzufriedenheit ein.

## 1.2.3 Rollenerwartungen und ihre Verbindlichkeit

Rollenerwartungen sind unterschiedlich verbindlich. Der Soziologe Ralf Dahrendorf unterscheidet zwischen Muss-, Soll- und Kann-Erwartungen. Dies drückt aber nicht eine unterschiedliche Wertigkeit oder Wichtigkeit der unterschiedlichen Erwartungen aus. Alle drei Arten von Rollenerwartungen sind für die Gestaltung des Rollenverhaltens von gleicher Bedeutung. Die Verbindlichkeit von Fremderwartungen bemisst sich nach den Sanktionen, die die Erfüllung oder Nichterfüllung der Fremderwartung für den Rollenträger mit sich bringt.

#### ANREGUNG

Bilden Sie Kleingruppen, die nach den wichtigsten Bezugsgruppen der Rolle der Erzieherin aufgeteilt sind. Bearbeiten Sie in jeder Gruppe die folgenden drei Aufgaben:

- 1. Formulieren Sie für die jeweilige Bezugsgruppe drei Fremderwartungen an die Rolle der Erzieherin. Dabei soll eine Erwartung absolut verbindlich, eine weniger verbindlich und eine gar nicht verbindlich sein.
- 2. Überlegen Sie, was Sie als Erzieherin tun müssten, um die ersten beiden Erwartungen nicht zu erfüllen und die dritte Erwartung zu erfüllen.
- 3. Stellen Sie die positiven und negativen Sanktionen zusammen, die dann auf Sie als Erzieherin zukommen könnten.

Stellen Sie Ihre Ergebnisse anschließend in einer Tabelle zusammen. Als Orientierung kann die folgende Abbildung dienen.

#### Unterschiedlich verbindliche Fremderwartungen an die Rolle als Erzieherin

Bezugsgruppe	Muss-Erwartung	Soll-Erwartung	Kann-Erwartung
Leitung	Pünktlichkeit	Konzeption umsetzen	Besondere Fähigkeiten einbringen
Team	An Verabredungen halten	Eigene Ideen einbringen	Unbeliebte Aufgaben übernehmen
Eltern	Aufsichtspflicht	Altersgerechte Förderung	Besonderes Lob über das eigene Kind
Kinder	Freundlicher Umgang	Abwechslungsreiches Angebot	Kleine persönliche Geschenke

Bezugsgruppe	Muss-Erwartung	Soll-Erwartung	Kann-Erwartung
Sanktionen	Negative Sanktionen Gespräch mit der Leitung Trteilung von Auflagen Übergehen bei Entscheidungen Schlechte Beurteilung Ermahnung Abmahnung Kündigung	Negative Sanktionen  Kritische Rückmeldungen  Genauere Arbeitsaufträge  Engere Führung  Weniger Interesse an der Person  Geringerer Einbezug  Weniger Verständnis	Positive Sanktionen  Lob und Dank  Gute Stimmung  Besondere Wertschätzung  Mehr Interesse an der Person  Größerer Freiraum

#### Verbindlichkeit von Muss-Erwartungen

Die Muss-Erwartungen beziehen sich im Wesentlichen auf die Grundvoraussetzungen, die zur Erfüllung der Rolle notwendig sind. Sie bereiten dem Rollenträger in aller Regel keine Probleme, da sie auch für ihn selbstverständlich sind. Bei Nichterfüllung folgen überwiegend gravierende formelle negative Sanktionen, die im Wiederholungsfall bis zur Abmahnung und Kündigung, also dem Verlust der Rolle, führen.

#### Verbindlichkeit von Soll-Erwartungen

Soll-Erwartungen sind vor allem dadurch gekennzeichnet, dass man eine Erwartung mehr oder weniger erfüllen bzw. eine Sache mehr oder weniger gut machen kann. Im Bereich der Soll-Erwartungen entscheidet sich damit auch die Qualität unserer Arbeit. Insofern erfordert dieser Bereich die größte Aufmerksamkeit und Energie bei der Ausübung der Rolle. Bei der Verletzung von Soll-Erwartungen sind formelle Konsequenzen nicht ausgeschlossen. Überwiegend werden jedoch negative Sanktionen auf informeller Ebene auftreten, die zum Beispiel die Akzeptanz und die Wertschätzung im Team betreffen.

#### Verbindlichkeit von Kann-Erwartungen

Mit der Erfüllung von Kann-Erwartungen zeigen wir ein Verhalten, das die Rollenpartner gar nicht erwartet haben, aber dennoch gut finden. Wir gehen damit über das Erwartbare hinaus und können besondere Anerkennung auf informeller Ebene oder auch ein besonderes Lob auf formeller Ebene durch Vorgesetzte erhalten. Kann-Erwartungen werden also ausschließlich positiv sanktioniert. Auch wenn die Erfüllung von Kann-Erwartungen nicht notwendig ist, beschreiten wir diese Ebene im Rollenverhalten immer wieder, um besondere Wertschätzung zu erreichen, und tragen so zu einem guten Klima bei.

Wie bei allen Unterscheidungen sind die Grenzen zwischen Muss- und Soll-Erwartungen sowie zwischen Soll- und Kann-Erwartungen nicht immer eindeutig zu ziehen. Oft hängt es vom Grad der Erfüllung bzw. Nichterfüllung ab. Die Muss-Erwartungsgrenze kann zum Beispiel auch dann erreicht werden, wenn wichtige Soll-Erwartungen nachhaltig überhaupt nicht erfüllt werden. Ebenso kann ein Verhalten, das als Kann-Erwartung besonders geschätzt wurde, durch Gewöhnung zur Soll-Erwartung werden und dann negative Sanktionen nach sich ziehen, wenn es ausbleibt.

#### Verbindlichkeit von Eigenerwartungen

Die unterschiedlichen Verbindlichkeitsstufen haben auch für die Eigenerwartungen Bedeutung, auch wenn die Grenzziehung völlig individuell ist. Doch gibt es hier ebenfalls eine Grenze, an der der Einzelne für sich entscheidet, seinen eigenen Standpunkt nicht zu verlassen und dafür Konflikte einzugehen oder die Position aufzugeben, wenn dies nicht möglich ist.

## LERNSITUATION

Susanne hat ihre erste Stelle als Erzieherin in einer Kindertageseinrichtung mit zwei Kindergarten- und zwei Krippengruppen angetreten. In ihrer Gruppe sind die ebenfalls neue Kinderpflegerin Nina sowie der Praktikant Michael. Das Team der anderen Krippengruppe besteht aus der Erzieherin Petra, der Kinderpflegerin Heike und der Praktikantin Janine.

Susannes Gruppe wurde in diesem Jahr neu eingerichtet. Die andere Gruppe besteht bereits seit zwei Jahren. Petra und Heike haben bereits mehrere Jahre im Kindergarten zusammengearbeitet. Im Rahmen des damals für den Kindergarten bearbeiteten Qualitätsmanagements hatte sich die Notwendigkeit gezeigt, eine Krippengruppe aufzumachen. Für die Krippengruppe wurde damals von der Einrichtungsleiterin Katrin eine erste Konzeption erstellt. Das Qualitätsmanagement wurde nur für den Kindergartenbereich weiterbearbeitet, weil für die Krippe noch zu wenig Erfahrung bestand.

Im wöchentlichen Wechsel findet eine Teamsitzung mit allen vier Gruppen und eine getrennte Teamsitzung der beiden Bereiche statt. Die Kleinteamsitzung ist bei bisher vier Terminen bereits zweimal ausgefallen. Die beiden Sitzungen, die stattgefunden haben, bestanden aus einem lockeren Austausch über das Verhalten der Kinder. Auf Susannes Fragen zu grundsätzlichen Themen der Arbeit bezüglich Eingewöhnung, Elternkontakte oder Wickeln reagierte Petra eher ausweichend und verwies auf die Konzeption. Die Konzeption enthält zu diesen Fragen jedoch keine klaren Auskünfte.

Zwischen Nina, Michael und Susanne entwickelt sich durch regelmäßige Besprechungen nach der Arbeitszeit ein gutes Verständnis. Janine findet es schade, dass es solche Besprechungen in ihrer Gruppe nicht gibt, und sucht mehr Kontakt zu Nina und Susanne. Auch mit Themen für das Anleitungsgespräch wendet sich Janine manchmal eher an Susanne als an Petra.

In ihrer Arbeit orientiert sich Susanne an den Erfahrungen, die sie im Berufspraktikum in einer anderen Krippe gemacht hat: viel Zeit für die Eingewöhnung unter Einbeziehung der Eltern, große Aufmerksamkeit beim täglichen Bringen und Abholen, viel Musik und Bewegung, häufige kleine Angebote für Kleingruppen und, wenn möglich, gemeinsame Aktionen. Auch die Einrichtungsleiterin Katrin lobt Susanne nach einigen Wochen. Sie findet die bisherige Entwicklung gut und hat bereits positive Rückmeldungen von den Eltern erhalten. In diesem Gespräch fragt sie Susanne auch nach der Zusammenarbeit mit den Kolleginnen der anderen Gruppe.

In der vierten Kleinteamsitzung spricht Petra die großen Unterschiede in der Arbeit der beiden Gruppen an und möchte klären, inwieweit auf Elternwünsche eingegangen werden soll.



#### ANREGUNG

- Untersuchen Sie die Lernsituation im Hinblick auf die Fremd- und Eigenerwartungen, die die Erzieherin Susanne betreffen.
- Stellen Sie alle Erwartungen zusammen und diskutieren Sie, welche Verbindlichkeitsstufe Sie den einzelnen Erwartungen zuordnen würden.

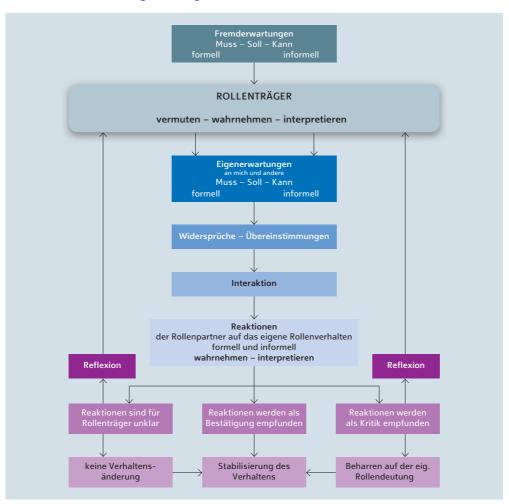
## 1.2.4 Der Kreislauf der Rollengestaltung

Das Ziel jeder Rollengestaltung ist es, Fremd- und Eigenerwartungen in eine stabile Balance zu bringen. Wie geschieht das?

In der Rolle als Erzieherin bewegen wir uns in einem komplexen Rollenfeld mit verschiedenen Bezugsgruppen, die wiederum aus mehreren einzelnen Rollenpartnern bestehen. Mit diesen befinden wir uns in ständigen Interaktionsprozessen. Dabei wechseln die Interaktionen im Laufe des Tages häufig zwischen den Bezugsgruppen. Wir interagieren zum Beispiel mit den Kindern, den Teammitgliedern, den Eltern, der Leitung tagtäglich in einem schnellen Wechsel, ohne dass uns dieser Wechsel der Bezugsgruppen besonders auffallen oder beschäftigen würde.

In diesen Interaktionen gestalten und entwickeln wir unser Rollenverhalten. Die Reaktionen der Rollenpartner auf unser eigenes Verhalten lösen dabei bewusste und unbewusste Reflexionsprozesse aus, die zu Veränderungen in der Rollengestaltung und allmählich zu einer Stabilisierung des Rollenverhaltens führen. Schematisch lässt sich dies als Kreislauf der Rollengestaltung beschreiben, in dem sich die pädagogische Fachkraft mit jeder Bezugsgruppe immer wieder befindet:

#### Der Kreislauf der Rollengestaltung in schematischem Ablauf



## LERNSITUATION

In unserer Lernsituation tritt Susanne nach der Ausbildung ihre erste Stelle als Erzieherin an. Auf sie kommen Fremderwartungen in Form von Muss-, Soll- und Kann-Erwartungen zu, die sie noch nicht genau kennt. Aufgrund ihrer Vorerfahrungen vermutet sie aber, was erwartet werden könnte. Ebenso erfährt sie ihre Aufgaben und nimmt wahr, wie die anderen sich verhalten. Auch daraus schließt sie auf Anforderungen an ihre Tätigkeit, zum Beispiel im Hinblick auf den Umgang mit den Kindern, die Gestaltung des Tagesablaufs, die Kommunikation mit Eltern, die Gestaltung der Wickelsituation etc.

Susannes Vermutungen, Wahrnehmungen und Interpretationen geschehen jedoch nicht im leeren Raum, sondern immer vor dem Hintergrund der eigenen Person – der Eigenerwartungen. Auf diese Weise findet ein ständiger, mehr oder weniger bewusster Abgleich von eigenen Vorstellungen und wahrgenommenen Einflüssen statt. Susanne wird das Verhalten der anderen als Reaktion auf ihr Verhalten wahrnehmen und einschätzen. Sie wird sich durch manches bestätigt fühlen und ihr Verhalten stabilisieren. Manches wird sie als Kritik empfinden und darüber nachdenken, was sie anders machen könnte. Manchmal wird sie unsicher sein, wie sie zum Beispiel das Verhalten oder die Äußerung eines Kollegen einschätzen soll.

Kritik und unklares Feedback lösen zunächst eine Veränderung aus. So wird der Kreislauf aus Interaktion und Reflexion in Gang gehalten. Wenn positives Feedback überwiegt, kann immer mehr ein Gefühl der Rollenstabilität und Sicherheit entstehen. Wenn kritische Rückmeldungen längere Zeit spürbar sind, wird es länger dauern, bis Susanne ihr Rollenverhalten darauf einstellen und stabilisieren kann.

Es ist auch denkbar, dass Susanne nach wiederholter Reflexion zu dem Ergebnis kommt, ihre Vorstellungen, also ihre Eigenerwartungen, trotz der wahrgenommene Kritik durch ihre Kollegin Petra nicht aufzugeben. Auch ein solches Beharren auf der eigenen Rollendeutung kann zur Stabilisierung des Rollenverhaltens führen; der Weg dorthin wird aber schwieriger und konfliktreicher verlaufen.



## ANREGUNG

Wenden Sie den Rollenkreislauf auf die Erzieherin Susanne aus der Lernsituation an. Berücksichtigen Sie dabei die verschiedenen Interaktionen mit den Rollenpartnern aus den unterschiedlichen Bezugsgruppen.

## 1.3 Probleme und Konflikte im Rollenverhalten

#### 1.3.1 Problemebenen

Unser gesamtes berufliches Verhalten ist als Rollenverhalten zu sehen. Sehr häufig sind im Berufsalltag als Erzieherin Herausforderungen zu bewältigen und Probleme zu lösen. Jede berufliche Herausforderung und jedes berufliche Problem lässt sich als Rollenproblem beschreiben und mit dem Kreislauf der Rollengestaltung erfassen.

#### ANREGUNG

Berichten Sie sich in Kleingruppen gegenseitig von Problemsituationen, die Sie in Ihren Praktika erlebt haben. Wählen Sie eine Problemsituation aus und analysieren Sie sie mithilfe des Kreislaufs der Rollengestaltung. An welchen Stellen des Kreislaufs können Sie die aufgetretenen Probleme verankern?

Ralf Dahrendorf (2010) spricht in diesem Zusammenhang ausschließlich von Rollenkonflikten. Uwe Schimank (2016) bezeichnet weitere Rollenkomplikationen mit Begriffen wie defizitäres Rollenwissen, Ressourcenmangel und Person-Rolle-Konflikt. Im Kreislauf der Rollengestaltung lassen sich weitere mögliche Komplikationen im Interaktionsablauf erkennen. Um der Vielfalt der möglichen Problemsituationen gerecht werden zu können, wird hier zwischen folgenden Problemebenen unterschieden:

#### Die Rollenunklarheit

Das Rollenverhalten beruht auf der Vermutung, Wahrnehmung und Interpretation von Erwartungen. Da jeder Mensch individuell wahrnimmt und interpretiert, kann es sein, dass man im Austausch der Erwartungen von falschen Voraussetzungen ausgeht und Fehlwahrnehmungen oder Fehlinterpretationen unterliegt. Dies führt zu Unsicherheiten im eigenen Verhalten, aber auch zu Missverständnissen zwischen den Rollenpartnern, was auf die Unklarheit im Erwartungsaustausch zurückzuführen ist. Diese Problemebene tritt recht häufig auf.

#### Die einseitige Rollenkritik

Wenn Rollenträger kritische Rückmeldungen durch Äußerungen, Verhaltensweisen und Reaktionen eines Rollenpartners oder einer Bezugsgruppe erfahren, haben wir es mit Rollenkritik zu tun. Diese Rollenkritik kann verbal ausgedrückt werden, zum Beispiel durch Beschwerden, kritische Impulse zur Reflexion, Vorschläge, etwas anderes auszuprobieren, oder auch durch Verhaltensweisen, die vom Verhalten des Rollenträgers abweichen. Auch wenn sich die Kindergruppe nicht so vertrauensvoll oder offen gegenüber dem Rollenträger verhält, wie erwartet, ist dies eine kritische Rückmeldung.

In der Regel wird der Rollenträger solche Rückmeldungen erfassen und annehmen, um dann zu versuchen, sein Verhalten darauf einzustellen und zu ändern. Wenn dies gelingt, ist die Problemsituation bald gelöst. Die Rollenkritik geht hier von einer Seite aus und ermöglicht dem Rollenträger weiter gehende Einsichten sowie eine Verhaltenskorrektur, die dann Bestätigung nach sich zieht.

#### Die Rollenüberforderung

Auch wenn die kritischen Rückmeldungen von Rollenpartnern eingesehen und ernst genommen werden, ist es nicht jedem Rollenträger möglich, sein Rollenverhalten so zu verändern, dass andere Reaktionen erfolgen. Auch nach wiederholten Versuchen kann es sein, dass zum Beispiel die Kindergruppe kein Vertrauen

entwickelt oder der Kontakt mit den Eltern nicht gelingt. Wenn der Rollenträger die Rollenkritik einsieht, aber nicht in der Lage ist, sein Verhalten entsprechend auszurichten, ist er überfordert. Das kann an zu hohen Fremderwartungen oder auch an Defiziten des Rolleninhabers liegen.

#### Die gegenseitige Rollenkritik

Ganz anders ist die Situation, wenn kritische Rückmeldungen nicht eingesehen und angenommen werden. Das bedeutet, dass der Rollenträger eventuell auch nach einigen Versuchen der Verhaltenskorrektur zu dem Ergebnis kommt, dass sein Verhalten richtig ist. Dies geschieht, wenn Eigen- und Fremderwartungen zu weit auseinanderklaffen und beide Seiten auf ihrer Rollendeutung beharren. Bestehen nachhaltig unterschiedliche Vorstellungen über Gruppenregeln im Team oder weisen die Eltern eines Kindes die pädagogischen Hinweise des Personals zurück, entsteht gegenseitige Rollenkritik, weil von beiden Seiten die Position und das Verhalten des andern jeweils als Kritik empfunden werden. Diese Situation kann zu starken und anhaltenden Konflikten zwischen Personen und Gruppen führen.



#### Die Rollenunterordnung

Die Rollenunterordnung tritt dann ein, wenn in der Rollengestaltung lediglich Fremderwartungen berücksichtigt werden und die Eigenerwartungen völlig untergehen. Das kann vom Rolleninhaber selbst ausgehen, wenn er aus Scheu und Zurückhaltung nichts Eigenes in sein Rollenverhalten einbringt und sich nur nach den Vorgaben der anderen richtet. Die Unterordnung kann aber auch von den Rollenpartnern erzwungen werden, wenn sich zum Beispiel der Rollenpartner mit höherer Hierarchiestufe durchsetzt und vom anderen Anpassung verlangt.

#### Der Intra- und Interrollenkonflikt

Hiermit ist ein innerer Konflikt gemeint. Der Rollenträger steht zwischen zwei unterschiedlichen Fremderwartungen, die er nicht beide erfüllen kann. Der Begriff Rollenkonflikt wird im fachlichen Verständnis eigentlich nur für diese Konstellation gebraucht. Genauer könnte man eine solche Situation auch als Rollenentscheidungskonflikt bezeichnen.

Wenn die unterschiedlichen Fremderwartungen aus dem gleichen Rollenfeld kommen und sich auf die gleiche Rolle beziehen, sprechen wir vom Intrarollenkonflikt (intra = innerhalb). Hier muss sich der Rollenträger zwischen zwei Fremderwartungen innerhalb einer Rolle entscheiden.

Wenn die Fremderwartungen aus verschiedenen Rollenfeldern kommen und sich auf zwei Rollen der Person beziehen, sprechen wir vom Interrollenkonflikt (inter = zwischen). Hier muss der Rollenträger entscheiden, welche Rolle für ihn in diesem Widerspruch die wichtigere ist (vgl. Dahrendorf 2010).

In einer komplexen Rollenproblemsituation können eine oder mehrere dieser Problemebenen auftreten und auch miteinander verknüpft sein. So kann zum Beispiel aus einer gegenseitigen Rollenkritik eine Rollenunterordnung entstehen oder ein Rollenentscheidungskonflikt mit einer gegenseitigen Rollenkritik verbunden sein.

## ANREGUNG

- Überlegen Sie im Hinblick auf die von Ihnen in Kleingruppen ausgewählte Problemsituation, welche Problemebenen hier enthalten sind.
- Wenden Sie die Problemebenen nun auch auf die Lernsituation mit Susanne an. Welche Problemebenen treten hier auf, und welche könnten sich im weiteren Verlauf ergeben?

Ausgewählte Problemsituation

## 1.3.2 Problemlösendes Verhalten in schwierigen Rollensituationen

In einer komplexen Berufsrolle wie der Rolle als Erzieherin haben wir es häufig mit schwierigen Rollensituationen zu tun. In diesem Zusammenhang stellen sich zwei Aufgaben:

- Wie können wir durch Klarheit im Rollenverhalten dazu beitragen, Rollenprobleme zu vermeiden?
- 2. Wie können wir in Rollenproblemsituationen problemlösend wirken?

Dabei sind die sozialen Kompetenzen des Rollenträgers gefragt.

#### ANREGUNG

- Stellen Sie in Gruppen jeweils für eine Problemebene eine Liste der sozialen Fähigkeiten auf, die hier für das problemvermeidende und problemlösende Verhalten erforderlich und hilfreich sind.
- Überlegen Sie Verhaltensstrategien, die zur Lösung von Situationen auf dieser Problemebene verfolgt werden könnten.

Der Soziologe Lothar Krappmann befasst sich in seinem Buch "Soziologische Dimensionen der Identität" (2016) ausführlich mit dem Verhältnis von Rolle und Persönlichkeit. Er schildert vier Fähigkeiten, die uns helfen, im Rollenhandeln Fremdund Eigenerwartungen in der Balance zu halten und so Identität zu bewahren. Als wichtigste Grundlage für die Entwicklung eines reflektierten Rollenverhaltens und damit für die Vermeidung und Lösung von Rollenproblemen werden diese vier Fähigkeiten im Folgenden näher erläutert:

#### **Rollendistanz**

In der Rolle als Erzieherin wird es niemals möglich sein, allen Fremderwartungen gleichermaßen und in vollem Umfang gerecht zu werden. Daher ist es grundsätzlich notwendig, auf der Grundlage der Eigenerwartungen zu reflektieren, auszuwählen, zu interpretieren und zu entscheiden, welche Erwartungen Vorrang haben und welche vollständig oder nur teilweise erfüllt werden. So sind wir den Fremderwartungen, die in der Rolle auf uns zukommen, nicht völlig ausgeliefert, sondern treten in Distanz dazu, um unsere eigene Identität als Richtschnur unseres Handelns zu bewahren.

Damit richten wir uns aber nicht gegen unsere Rollenpartner bzw. gegen die Rolle selbst. Vielmehr ist das Einbringen der eigenen Identität gerade in offenen Rollenfeldern wie im Erzieherberuf geradezu eine Erwartung an die Rolle, die von allen Bezugsgruppen geteilt wird. Dennoch erfordert es Kraft und Energie, die Distanz zur jeweiligen Fremderwartung einzunehmen und, wenn erforderlich, auch zu vertreten (vgl. Krappmann 2016).

#### **Empathie**

Wenn allgemein von Empathie gesprochen wird, so ist damit vor allem die affektive Fähigkeit gemeint, mitfühlend auf andere einzugehen und die Gefühle von anderen nicht zu übergehen, sondern ernst zu nehmen. In der Rollentheorie ist damit aber vor allem eine kognitive Fähigkeit gemeint, die ermöglicht, dass wir uns in unsere Rollenpartner hineindenken, um ihre Sichtweisen zu verstehen. Wir schlüpfen sozusagen in ihre Rolle und betrachten die Situationen aus ihrer Perspektive. Je unvoreingenommener uns dieser Perspektivenwechsel gelingt, desto besser können wir uns auf die Sichtweisen der anderen und damit auf die Fremderwartungen einstellen und Eigenerwartungen wiederum so einbringen, dass sie auch von unserem Rollenpartner angenommen werden können. Somit ist auch die Empathie nicht nur zur Konfliktvermeidung, sondern ebenfalls zur Bewahrung eigener Identität in der Konfliktbewältigung unverzichtbar (vgl. ebd.).

#### Ambiguitätstoleranz

Der Begriff "Ambiguität" wird von dem lateinischen Wort ambiguitas abgeleitet und bedeutet so viel wie Zweideutigkeit. In das Rollenhandeln und die Interaktionen zwischen Rollenpartnern bringt jeder Rollenträger Erwartungen ein. Und jeder Rollenträger hat den Wunsch und auch die Aufgabe, dabei seine Identität zu wahren. Ausgehend von dieser Einsicht wird schnell klar, dass niemand immer und in vollem Umfang seine Erwartungen durchsetzen und umsetzen kann. Vielmehr müssen wir bereit sein, Situationen, Beziehungen, Bedingungen auch auf Dauer auszuhalten, die nicht vollständig unseren Vorstellungen entsprechen.



Gerade in einem komplexen beruflichen Rollenfeld wird es häufig Widersprüchlichkeiten und ungeklärte Situationen (= Ambiguitäten) geben, die Spannungen hinterlassen. Im Rollenhandeln müssen wir in der Lage sein, diese Ambiguitäten auszuhalten. Nur dadurch erhalten wir die Kraft und die innere Ruhe, besonnen und reflektiert zu handeln, und können den Unterschieden zwischen den Rollenpartnern und Bezugsgruppen gerecht werden. Ambiguitätstoleranz ist damit die Voraussetzung für eine echte Kompromissbereitschaft, die nicht von außen aufgezwungen ist, sondern Einsicht und einer inneren Haltung entspringt (vgl. ebd.).

#### Identitätsdarstellung

Wenn wir in unsere Rollendeutung und in unser Rollenhandeln unsere Identität einbringen wollen, dann müssen wir unsere Eigenerwartungen in den Interaktionen mit unseren Rollenpartnern zur Geltung bringen und vertreten. Hier ist das gesamte Verhaltensrepertoire gefordert, um zu zeigen, ob und warum wir mit etwas einverstanden sind, was wir völlig mittragen und wo wir vielleicht Neues ausprobieren möchten, wo wir bereit sind, uns besonders zu engagieren, und wo nicht.

Wie gut uns das gelingt, hängt auch von dem Ansehen ab, das wir im Rollenfeld genießen. Auch dafür ist es erforderlich, unsere Identität in Interaktionen so einzubringen, dass uns Wertschätzung entgegengebracht wird. Die Identitätsdarstellung ist somit der am stärksten interaktive Teil, in dem wir durch unser Verhalten und unsere Verhaltenserläuterungen zeigen, wer wir sind und womit die Rollenpartner bei uns rechnen können. Die Identitätsdarstellung dient somit der Klarheit und der Selbstwirksamkeit im Rollenhandeln (vgl. ebd.).

Diese Kompetenzen sind nicht nur für das Rollenverhalten als Erzieherin, sondern in jeder Berufsrolle und darüber hinaus für das Interaktionsverhalten insgesamt wichtig. So ist es nicht verwunderlich, dass die Herausbildung dieser Fähigkeiten auch zu den pädagogischen Zielen gehört, die mit der sozialpädagogischen Arbeit mit Kindern und Jugendlichen grundsätzlich verbunden werden.

### ANREGUNG

- Überlegen Sie im Hinblick auf die von Ihnen in Kleingruppen ausgewählte Problemsituation, wie Sie hier problemlösend wirken könnten und inwiefern die aufgezeigten Fähigkeiten dazu erforderlich sind.
- Versetzen Sie sich nun in die Rolle der Erzieherin Susanne aus unserer Lernsituation. Welche Schritte könnten Susanne in der geschilderten Situation bei der Problembewältigung unternehmen und wie könnten ihr die aufgezeigten Fähigkeiten dabei helfen?

Ausgewählte Problemsituation s. S. 615

Dahrendorf, Ralf: Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle, 17. Aufl., Wiesbaden, VS, 2010.



Klein, Irene: Gruppenleiten ohne Angst. Ein Handbuch für Gruppenleiter, 14. Aufl., München, Pfeiffer, 2014.

Krappmann, Lothar: Soziologische Dimensionen der Identität,12. Aufl., Stuttgart, Klett, 2016.

Schimank, Uwe: Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie, Grundlagentexte Soziologie, hrsg. v. Klaus Hurrelmann, 5. Aufl., Weinheim/München, Juventa, 2016.

## 2 Teamarbeit und Teamentwicklung

#### Erika Diehm

Einleitend zum Thema wird eine fiktive Teamsituation beschrieben, anhand derer zentrale Aspekte von Teamarbeit veranschaulicht werden können. Ähnlichkeiten mit real existierenden Teams sind zufällig und nicht beabsichtigt.

## LERNSITUATION

Das siebenköpfige Team des Schülerhortes "Einstein" arbeitet momentan an der Aktualisierung der Konzeption. Die Überarbeitung ist von der Leiterin, Frau Huber, initiiert worden. Frau Huber arbeitet seit einem halben Jahr in der Einrichtung und ist vom Träger unter anderem deswegen eingestellt worden, weil sie Erfahrungen in der Konzeptionsentwicklung hat. Bei ihrer Einstellung hat der Trägervertreter die Erwartung ausgedrückt, dass die Konzeption der Einrichtung bald verbessert werden sollte.

Frau Huber hat das Team vor vollendete Tatsachen gestellt, indem sie die Konzeptionsentwicklung als vorrangige Aufgabe für das kommende Jahr festgelegt hat. Zwei der Erzieherinnen, eine davon Berufsanfängerin, arbeiten erst seit drei Monaten im Hort.

In Bezug auf die Konzeptionserstellung gibt es zwei "Lager" im Team. Die einen, darunter die neuen Kolleginnen Frau Müller und Frau Bayer sowie der Berufspraktikant Herr Stahl, unterstützen die Leitung in ihrem Anliegen; sie arbeiten sehr engagiert und konzentriert an den konzeptionellen Bausteinen. Herr Dehn, Frau Nürn und Frau Sommer arbeiten schon länger im Hort. Sie fühlen sich übergangen und in ihrer bisherigen Arbeit infrage gestellt, was allerdings nie offen kommuniziert wird. Herr Dehn bringt die Haltung der "Ablehner" auf folgenden Punkt: "Man muss doch nicht alles immer wieder verändern. Wir haben doch mit unserer bisherigen Arbeit gute Erfahrungen gemacht, und die Eltern sind auch zufrieden!" Er beklagt sich häufig "hinter dem Rücken" von Frau Huber über deren hohe Erwartungen.

Frau Huber hat die Mitarbeiter aufgefordert, Kleingruppen zu bilden und in der Zeit der wöchentlichen Teambesprechung bestimmte Schwerpunkte zu bearbeiten. Nach drei Wochen findet eine Sitzung im Gesamtteam statt, um erste Ergebnisse zusammenzutragen. Als die erste Gruppe ihre Arbeit vorstellen soll, meint Herr Dehn, dass sie noch nicht fertig geworden wären, weil erstens der Computer nicht funktioniert habe und sie zweitens über Marco, mit dem ja zur Zeit alle Schwierigkeiten hätten, ins Gespräch gekommen seien. Der Gesprächsbedarf habe sich auch deswegen ergeben, weil ja in den Teamsitzungen nicht mehr viel Zeit sei, über einzelne Kinder zu sprechen. Frau Sommer ergänzt, dass es ja wohl keinen Zeitdruck gäbe und die Gruppe demnächst auch Ergebnisse liefern könne.

Frau Huber fragt nach, welche Schwierigkeiten es denn genau mit Marco gibt. Daraus entwickelt sich dann ein Gespräch. Nach circa 20 Minuten interveniert Frau Bayer, dass ihre Gruppe ihre Aufgabe erledigt habe und sie heute an der Konzeption weiterarbeiten möchte. Außerdem habe sie Konzeptionen von anderen Einrichtungen mitgebracht, die könne man sich ja auch einmal anschauen. Frau Nürn vermittelt: "Ich finde, beide Themen haben ihre Berechtigung. Wir sollten jetzt entscheiden, welches Thema im Moment Priorität hat."



## 2.1 Der Begriff "Team"

In sozialpädagogischen Einrichtungen werden die Aufgaben überwiegend in Zusammenarbeit mit anderen Fachkräften angegangen; selbst wenn zum Beispiel ein Logopäde mit einem oder mehreren Kindern allein arbeitet, findet darüber in der Regel ein Austausch statt. Unter formalen Aspekten kann man dauerhafte und temporäre Teamkonstellationen unterscheiden. Zu den dauerhaften Teams gehört das Gesamtteam, das je nach Größe der Einrichtung mehr oder weniger Bedeutung für den Einzelnen hat. So können zum Beispiel in einer Einrichtung der stationären Jugendhilfe hunderte von Mitarbeitern tätig sein, die sich untereinander teilweise gar nicht kennen. Eine weitere Form ist das Gruppenteam; es besteht aus mindestens zwei Mitarbeitern, bei Teilzeitkräften und interdisziplinärer Zusammensetzung (Fachteam) im sonderpädagogischen Arbeitsbereich können das auch weitaus mehr sein. Temporäre Teams bilden sich zum Beispiel bei einem Projekt für die Qualitätsentwicklung und Konzeptionserstellung und werden auch als Arbeitsgruppen bezeichnet (vgl. Bernitzke 2009).

Allerdings wird unter fachlichen Gesichtspunkten der Begriff "Team" oder "Teamarbeit" nicht nur an der Tatsache festgemacht, dass mehrere Personen zusammenarbeiten.

#### Ein Team

- ist überschaubar (3 bis 12 Personen)
- arbeitet über einen längeren Zeitraum hinweg regelmäßig zusammen
- strebt ein gemeinsames Ziel bei durchaus verschiedenen Aufgaben an
- ist eine Gruppe von Personen, die verschieden sind (in Bezug auf fachliche, persönliche Fähigkeiten, Kenntnisse, Erfahrungen etc.), was bewusst gegenseitig anerkannt und genutzt wird
- ist durch gleichberechtigte Zusammenarbeit gekennzeichnet; keiner tritt dauernd hervor, und die Beiträge jedes Einzelnen sind wichtig
- beachtet bewusst die Beziehungen untereinander, pflegt die emotionale Verbundenheit und den Teamgeist ("Gemeinsam geht es besser als allein!")
- bemüht sich um Solidarität und Kooperation
- nutzt Konflikte konstruktiv (vgl. Pausewang 1994)

Diese Definition macht deutlich, dass einige anspruchsvolle Voraussetzungen erfüllt sein müssen, damit von einem Team gesprochen werden kann. Für eine gelingende Zusammenarbeit braucht es Mitarbeiter, die Teamfähigkeiten wie Kommunikations-, Kritik- und Kooperationskompetenzen besitzen. "Nicht jede Gruppe, die zusammenarbeitet, ist in der Lage, sich zu einem Team zu entwickeln. Beispielsweise bei eingefahrenen, hierarchisch strukturierten Arbeitsabläufen und ausgeprägtem Spezialistentum kann es schwierig sein, die Mitarbeiter zu einem Team zusammenzuführen."

Quelle: Erger 2012, S. 14

#### ANREGUNG

Über welche der zentralen Merkmale eines Teams verfügen die Mitarbeiter im Hort "Einstein" aus unserer Lernsituation? Über welche nicht?

## 2.2 Die Bedeutung einer funktionierenden Zusammenarbeit im Team

Eine gelingende Zusammenarbeit im Team hat für alle Beteiligten deutliche Vorteile. Das Wissen, die Kompetenzen und die Erfahrungen jedes Einzelnen (einschließlich das der Praktikanten/Auszubildenden!) können für die Erreichung der Ziele optimal eingesetzt werden: Stärken werden genutzt, weniger ausgeprägte Fähigkeiten werden ausgeglichen. Die verschiedenen Sichtweisen unterstützen ein differenziertes Herangehen an die Aufgaben, kreative Problemlösungen werden begünstigt und Fehlentscheidungen minimiert. Durch die gegenseitige Unterstützung werden Ziele besser erreicht, was wiederum die Arbeitszufriedenheit und die Lern- und Leistungsbereitschaft erhöht.



Eine gut funktionierende Zusammenarbeit bewirkt Synergieeffekte – in diesem Sinn ist das Ganze dann mehr als die Summe seiner Teile. Eine funktionierende Zusammenarbeit im Team wirkt sich sowohl auf die Arbeit mit den Kindern als auch auf die Kooperation mit Eltern und anderen Kooperationspartnern positiv aus; auch Interessen zum Beispiel gegenüber dem Träger lassen sich besser durchsetzen.

#### **Teamentwicklung**

Damit diese Vorteile zum Tragen kommen, braucht es in der Regel einen kontinuierlichen Teamentwicklungsprozess. Dieser kann durchaus aus dem Team heraus/durch die Leitung in Gang gesetzt und moderiert werden. Häufig ist aber eine Begleitung durch externe Berater (z. B. Organisationsentwickler, Coach, Supervisor) sinnvoll. Im Rahmen der Teamentwicklung wird auf die folgenden zwölf Teamverstärker geachtet. Sie werden deshalb Verstärker genannt, weil sie, wenn sie alle funktionieren, "Energien freisetzen und dem Team Leistungsfähigkeit verleihen":

- 1. Führung: Die Gruppenleitung/Leitung arbeitet eng mit den Mitarbeitern zusammen. Sie betrachtet die Führung der Gruppe als kollektive Aufgabe; das Team wird soweit als möglich in Entscheidungen mit eingebunden. Bei einer teamorientierten Leitung kann jedes einzelne Mitglied Führungsfunktionen übernehmen, wenn sein spezielles Wissen, seine Fähigkeiten gefragt sind.
- 2. Qualifikation: Jeder Einzelne bringt seine (berufliche, persönliche) Qualifikation zum Nutzen aller in das Team ein; es besteht eine ausgewogene Mischung zwischen Talent und Persönlichkeit. Die Teammitglieder verfügen über Selbstsicherheit, Selbstkontrolle, Flexibilität, Kontaktbereitschaft, Toleranz und Kritikfähigkeit. Die Aufgabenverteilung orientiert sich an Fähigkeiten und Interessen der Teammitglieder. Fehlen Qualifikationen für die Bewältigung neuer Aufgaben, werden entsprechende Fortbildungen/Weiterqualifikationen durchgeführt.
- 3. Engagement: Die Teammitglieder identifizieren sich mit den Zielen der Arbeit und fühlen sich miteinander verbunden. Sie sind bereit, Energien in die Weiterentwicklung des Teams zu investieren und die anderen Mitglieder zu unterstützen. Auch nach außen vertritt der Einzelne die Interessen der Gruppe.
- 4. Klima: Aufgrund einer Atmosphäre von Akzeptanz und Offenheit fühlen sich die Teammitglieder wohl, es bestehen ein gegenseitiges Verantwortungsgefühl und

Quelle: Francis & Young 1996, S. 76 ff.

Vertrauen. Es entwickeln sich Energien zur Bewältigung von (neuen) Aufgaben und damit eine gewisse Risikobereitschaft. Für ein gutes Klima ist es wichtig, die Beziehungen untereinander zu pflegen und immer wieder zu klären, was dann auch dazu verhilft, Rivalität und Konkurrenzdenken abzubauen.

- 5. Leistungsniveau: Das Team setzt sich Ziele und hält sie für erstrebenswert; die Mitglieder setzen Energien ein, um eine hohe Qualität in den Resultaten zu erzielen. Durch Feedback werden Fehler erkannt und Verbesserungen angestrebt.
- 6. **Rolle in der Organisation:** Das Team ist in die Gesamtplanung eingebunden und hat eine klar definierte und sinnvolle Funktion.
- 7. Arbeitsmethoden: Das Team entwickelt praktische, systematische und effektive Wege, um Aufgaben/Probleme gemeinsam zu lösen. Äußere Bedingungen, die Zeit (regelmäßige Zusammenkünfte, ausreichend Zeit), Raum (Atmosphäre, Sitzordnung) und Ruhe (keine Störungen durch Telefon etc.) gewähren, müssen gegeben sein. Ebenso sind die Strukturierung und die Art der Moderation der Teamgespräche von großer Bedeutung.
- 8. Organisation: Klar definierte Rollen/Aufgaben/Funktionen, klare Aufgabenstellung (wer macht was bis wann), Informationsverhalten vereinbaren und einhalten, Entscheidungsverfahren vereinbaren und einhalten sowie verwaltungstechnischer Rückhalt (Zeit, Geld etc.) sind wesentliche Stützpfeiler eines Teams (vgl. Pesch & Sommerfeld 2000).
- 9. Kritik: Es wird eine Fehlerkultur gelebt. Durch eine konstruktive Form der Kritik und Verzicht auf persönliche Attacken wird nicht nach dem Schuldigen gesucht, sondern nach Verbesserungsmöglichkeiten. Organisation, Arbeitsweisen und -ergebnisse werden ständig überprüft, ebenso "weiche" Faktoren wie Teamkultur und Atmosphäre (ebd.).
- 10. Persönliche Weiterentwicklung: Die Mitglieder suchen bewusst neue Erfahrungen und Weiterbildungsmöglichkeiten. Sie sind bereit, die anderen Teammitglieder an neuen Erkenntnissen teilhaben zu lassen. Gute Teamarbeit ermutigt auch den Einzelnen, neue Erfahrungen zu sammeln und sich dadurch weiterzuentwickeln.
- 11. Kreativität: In einer kreativen Atmosphäre entwickeln sich neue, auch ungewöhnliche Ideen. Das Team ist bereit, innovative Risiken einzugehen. Das Denken orientiert sich am Prozess und an Zielen, anstelle in "Kästchen" und Zuständigkeiten zu verharren; "Querdenken" wird bewusst herausgefordert bzw. genutzt.
- 12. **Beziehungen zu anderen Gruppen:** Die Teammitglieder zeigen Interesse an der Zusammenarbeit mit den Kollegen anderer Teams und lassen sich von deren Ideen und Vorgehensweisen anregen.

#### ANREGUNG

Welche Teamverstärker sollte das Team des Hortes "Einstein" stärker berücksichtigen?

#### 2.3 Grenzen von Teamarbeit

## ANREGUNG

Betrachten Sie die folgende Abbildung. Erinnert Sie diese Form der Zusammenarbeit an Situationen in einem von Ihnen erlebten Team?



Eine gelingende Zusammenarbeit im Team hat unbestritten viele Vorteile. Es ist aber nicht zwangsweise und immer die beste Arbeitsform, um Aufgaben und Probleme zu bewältigen: Manche Aufgaben lassen sich besser in Einzelarbeit lösen. Schließlich sind viele große Erfindungen und kulturelle Meisterwerke durch die Arbeit eines einzelnen Menschen entstanden. Synergieeffekte entstehen nicht zwangsläufig und nicht in jeder Gruppe. Teamarbeit darf also nicht zum unumstößlichen Dogma werden, die beste Arbeitsform muss immer wieder neu überlegt werden.

Auch wenn nicht alle Merkmale für ein Team erfüllt sind (z.B. Gleichberechtigung, Beachtung der Beziehungsebene), muss dessen Arbeit von den sichtbaren Ergebnissen her nicht schlechter sein; ohne die Bearbeitung im Team können zum Beispiel Pläne zügiger besprochen und realisiert werden. "Echte" Teams benötigen dagegen viel Zeit für Absprachen, für die Bewusstmachung der Beziehungsaussagen in ihrer Kommunikation und die Bearbeitung von Gruppenprozessen.

## 2.4 Beziehung und Kommunikation im Team

Neben der formell vorgegebenen Struktur eines Teams (z. B. hierarchische Struktur mit Einrichtungsleitung, Gruppenleitung sowie Zweit- und Honorarkräften oder ein Qualitätsmanagement) hat die informelle Struktur (Beziehungsgefüge, Kommunikationsmuster und Rollenverteilung) meist noch einen größeren Einfluss auf Zielverfolgung und die Arbeitsergebnisse. Diesem Aspekt muss große Beachtung geschenkt werden. Da die Zusammensetzung des Teams meist von außen festgelegt

wird, ist es wichtig, dass die Teammitglieder Beziehungen zueinander aufbauen und Unterschiede und Konflikte angesprochen werden können. Teamentwicklung findet vor allem auf der Beziehungsebene statt, die Beachtung und Pflege der Beziehungen untereinander ermöglicht den Aufbau von Vertrauen und damit der Bereitschaft zur Kooperation bis hin zur Entwicklung einer Teamidentität (vgl. Maß & Ritschl 1997).

## 2.4.1 Gruppenprozesse im Team

Wie jede andere Gruppe durchläuft auch ein Team verschiedene Entwicklungsphasen. Diese Phasen verlaufen jedoch nicht gradlinig und eindeutig; in jeder Phase gibt es Übergänge. Auch durchläuft nicht jedes Team zwingend alle Phasen, die Gruppe kann auch wieder in eine frühere Phase zurückkehren, Phasen überspringen oder in einer Phase verharren. Dennoch kann das folgende Modell eine Orientierung für die Teamdiagnose geben. Besonders die Teamleitung hat die Verantwortung, die Stufen der Entwicklung wahrzunehmen und entsprechend damit umzugehen.

Rolle der Teamleitung s. S. 631 f..



(vgl.Gellert/Nowak, 2014, S. 215)

In der Orientierungsphase (Forming) sind vor allem neu gebildete Teams. Es kann aber auch sein, dass ein neu hinzukommendes Teammitglied bewirkt, dass die Gruppe

in diese Phase zurückkehrt. In der Orientierungsphase verhalten sich die Teammitglieder vorsichtig; jeder versucht abzuschätzen, welche formellen und informellen Regeln und Normen gelten. Meist wird sich an der vorgegebenen Struktur orientiert, Konflikte werden vermieden. Für einzelne neue Mitarbeiter ist eine systematische Einarbeitung hilfreich, um diese Phase schneller zu durchlaufen.

Die **Positionsfindungsphase** (**Storming**) ist davon geprägt, dass jeder seine Rolle finden und gestalten sowie Einfluss auf die Entscheidungen haben möchte.

Die Teammitglieder positionieren sich: über die Anzahl der Redebeiträge, durch das Formulieren von Fragen an das Team, durch das Strukturieren von Unsicherheiten in der Gruppe, durch aktives, zugreifendes Gestalten, aber auch durch Zurückhaltung und das Einsetzen der 'Ellenbogen' oder Vordrängeln bei der Verteilung von Aufgaben.

Quelle: Erger 2012, S. 63

Kommt ein neuer Mitarbeiter in ein schon lange bestehendes Team, ist es gar nicht so selten, dass Veränderungsvorschläge mehr oder weniger vehement abgelehnt werden ("Das haben wir alles schon probiert"). In dieser Phase entwickeln sich offene oder auch verdeckte Konflikte, Bündnispartner/Gleichgesinnte werden gesucht, was bis zur Frontenbildung gehen kann.



Sind die unterschiedlichen Positionen und Konflikte angesprochen und geklärt, kommt das Team in die Organisationsphase (Norming). Wenn Unterschiede in den Sichtweisen, Interessen und Bedürfnissen nicht als Angriff, sondern zunehmend als Bereicherung empfunden werden, können sich neue Umgangs- und Verhaltensweisen entwickeln. Die Teammitglieder können sich zunehmend sachlicher über Ziele und die Art ihrer Umsetzung verständigen. Es entwickelt sich eine Teamidentität.

In der Arbeitsphase (Performing) intensiviert sich die Zusammenarbeit; jeder hat das Gefühl, sich auf die anderen verlassen zu können. Fähigkeiten und Ressourcen Einzelner werden bewusst eingesetzt, um die Ziele zu erreichen. "Ideen werden entwickelt, der Umgang ist wertschätzend und solidarisch, man unterstützt sich gegenseitig und reagiert auf Anforderungen flexibel und lösungsorientiert. [...] Die Kommunikation untereinander ist durch Vertrauen und Offenheit geprägt. Das Team ist in der Lage, Aufgaben und Ziele gemeinsam wahrzunehmen" (ebd., S. 64).

## ANREGUNG

In welcher Entwicklungsphase befindet sich das Team des Hortes "Einstein"? Woran machen Sie Ihre Einschätzung fest?

#### 2.4.2 Rollen im Team

Rollen als pädagogische Fachkraft s. S. 606 ff.

Ein Team strukturiert sich, wie jede andere Gruppe auch, durch die Verteilung von Rollen. Diese Rollen in einem Team lassen sich in drei Kategorien aufteilen, wobei alle für die Entwicklung wichtig sind:

 Aufgabenrollen: Die Rollenträger kümmern sich vor allem um die Erledigung der Aufgaben (z. B. Informationen beschaffen, Lösungen entwickeln, koordinieren und organisieren).

- Aufbau- und Erhaltungsrollen: Die Rollenträger fühlen sich vor allem für das Gruppenklima zuständig (z. B. Konflikte ansprechen, wertschätzende Rückmeldungen geben, die anderen unterstützen).
- Widerstandsrollen: Die Rollenträger zeigen die Grenzen der Gruppe auf (z.B. äußern sie Bedenken, denken quer, blockieren, verweigern sich, ziehen sich heraus).

Darüber hinaus hat Meredith Belbin (1996) durch ihre Forschungen neun Teamrollen herausgearbeitet, die in ausgewogener Weise alle vorhanden sein sollten, um gute Arbeitsergebnisse erzielen zu können.

ebenso schwächt, wie das Auftreten des gleichen Rollenelements bei zu vielen Teammitgliedern. Bei mehreren Leitern und Umsetzern würde es schnell zu Konkurrenzkämpfen kommen, während ein Übergewicht an Teamarbeitern leicht zu einer Selbsthilfegruppe führen würde. Zu viele Vollender würden dazu neigen, sich aus Liebe zum Detail selbst zu blockieren, während ein Team aus kreativen Ideengebern zwar viele Ideen produzieren wird, jedoch kaum zu einem fertigen Produkt kommt.

Quelle: Gellert Nowak 2014, S. 80

Rolle	Kennzeichnung der Rolle	Eigenschaften des Rollenträgers
Umsetzer (Implementer/Company Worker)	Konzepte und Pläne werden in praktische Arbeitsabläufe umgesetzt; Prozesse werden systematisch und effizient gestaltet	pflichtbewusst diszipliniert praktisch veranlagt konservativ
Koordinator/Integrator (Coordinator)	Steuerung des Fortschritts im Team; aufgabengerechtes Einsetzen der Gruppenmitglieder zur Zielerreichung	selbstsicher dominant extrovertiert
Macher (Shaper)	setzt Ziele und Schwerpunkte; Aktivitäten des Teams werden gesteuert; Überwin- dung von Hindernissen	dynamisch durchsetzungsstark leistungsmotiviert
Ideengeber (Plant)	Ideen, neue Vorgehensweisen und kreative Lösungen werden hervorge- bracht; Probleme werden als Herausfor- derungen gesehen, die neuartige Strategien erfordern	kreativ unkonventionell strategisch denkend intelligent
Wegbereiter/Weichen- steller (Ressource Investigator)	fortlaufende Unterrichtung des Teams über Ideen, Informationen, Entwicklun- gen, die außerhalb des Teams ablaufen; Unterstützung bei der Umsetzung von Ideen	kommunikativ wissbegierig extrovertiert enthusiastisch
Beobachter (Monitor Evalator)	objektive Bewertung der Leistungen und Vorschläge hinsichtlich Realisierbarkeit und Kosten; komplexe Sachverhalte werden bewertet und interpretiert	besonnen strategisch denkend scharfsinnig
Teamarbeiter/ Umsetzer (Team Worker)	praktische Umsetzung der Ideen und Pläne; systematisches und methodisches Vorgehen; Übernahme von Verantwortung	zuverlässig umgänglich zurückhaltend ausgleichend

Rolle	Kennzeichnung der Rolle	Eigenschaften des Rollenträgers
Perfektionist (Completer/Finisher)	Einzelheiten werden überprüft und Qualitätskontrollen durchgeführt; Überwachung von Terminen und Abläufen	gewissenhaft diszipliniert beharrlich ordentlich
Fachmann (Specialist)	fachspezifische Kenntnisse (z.B. EDV, Recht) und Erfahrungen aus ähnlichen Projekten werden eingebracht	fachkundig engagiert introvertiert zielstrebig

Quelle: Bernitzke 2009, S. 55f.

## ANREGUNG

- Welche Rollen können im Team des Hortes "Einstein" beobachtet werden?
   Welche Rollen fehlen?
- Wie wirkt sich das auf Verlauf und Inhalt der Besprechung aus?

#### 2.4.3 Kommunikation im Team

Da Kommunikation das zentrale Mittel zur Verständigung und Auseinandersetzung ist, kann die Zusammenarbeit im Team nur dann gelingen, wenn ein bewusster und reflektierter Kommunikationsstil gepflegt wird. Der Kommunikationsstil des idealen Teams entspricht den Prinzipien der offenen Kommunikation. Diese basiert auf

- · aktivem Zuhören,
- · Ich-Botschaften verwenden,
- · Feedback.

Da auf die Aspekte "aktives Zuhören" und Ich-Botschaften an anderer Stelle in diesem Lehrbuch ausführlich eingegangen wird, soll hier genauer die Bedeutung des Feedbacks für die Kommunikation im Team aufgezeigt werden. Die Rückmeldung von anderen ist deswegen so wichtig, weil sich Selbst- und Fremdwahrnehmung häufig unterscheiden. Die Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham haben im sogenannten Johari-Fenster diese Unterschiede dargestellt:

Kommunikation und Gesprächsführung s. LF 2 Modul 1 Kap. 4

> Konflikt und Konfliktlösung s. LF 2 Modul 3 Kap. 3

#### Selbst- und Fremdwahrnehmung

	Dem Selbst bekannt	Dem Selbst nicht bekannt
	I. Bereich der Offenheit	II. Bereich des blinden Flecks
Anderen bekannt	Informationen und Sachverhalte sind sowohl dem Selbst als auch den anderen bekannt.	Diesen Bereich nimmt man bei sich selbst wenig oder nicht wahr, anderen ist er mehr oder weniger deutlich präsent.
nicht	III. Bereich des Vermeidens und Verbergens	IV. Bereich des Unbekannten
Anderen nicht bekannt	In diesem Bereich sind Informationen und Sachverhalte, die man vor anderen verbergen möchte.	Dieser Teil ist weder dem Selbst noch den anderen zugänglich.

Die vier verschiedenen Bereiche sind bei jedem Menschen unterschiedlich groß. Für eine gelingende Kommunikation und Konfliktbewältigung im Team ist es von Nutzen, wenn der Bereich des blinden Flecks minimiert werden kann; dies kann durch häufige Rückmeldungen unterstützt werden. Wenn sich Fremd- und Selbstbild unterscheiden, hat das nicht gleichzeitig zu bedeuten, dass das eigene Verhalten geändert werden muss. Es ist die Entscheidung des Feedback-Nehmers, ob er der Fremdwahrnehmung zustimmen bzw. das Verhalten ändern will.

Damit die Rückmeldung auch angenommen werden kann, gilt es einige Regeln zu beachten:

#### Regeln für den Feedback-Geber

• "Ein Feedback wird angeboten, aber dem anderen nicht aufgezwungen.

- Immer direkt mit den Personen sprechen, deren Verhalten oder Leistung beurteilt wird.
- Möglichst unmittelbare Rückmeldung geben. Das Feedback soll zeitlich möglichst nahe an dem Ereignis liegen, auf das sich die Rückmeldung bezieht.
- Das Feedback ist auf Verhaltensweisen bezogen, die der Feedback-Nehmer auch wirklich verändern kann.
- Immer sollte klar herausgestellt werden, dass eine Verhaltensweise oder eine verbesserbare Leistung bewertet wird und niemals die ganze Person.
   Der Feedback-Geber macht dem Gesprächspartner seine Wahrnehmung als Wahrnehmung, seine Vermutung als Vermutung und seine Gefühle als Gefühle kenntlich.
- Bewertungen und Interpretationen von Verhaltensweisen sind zu vermeiden.
- Ein Feedback sollte positiv beginnen.
- Beim Feedback die Beobachtungen konkret beschreiben.
- Ich-Botschaften senden und nicht mit "man" oder "wir" sprechen.
- Feedback sollte nur gegeben werden, wenn dies vom Feedback-Nehmer erwünscht ist.

#### Regeln für den Feedback-Nehmer

- Genau zuhören und die Rückmeldung auf sich wirken lassen.
- Verständnisfragen können gestellt werden.
- Sich nicht rechtfertigen, sondern das Feedback als Verhaltenswahrnehmung der anderen Person akzeptieren.
- Selbst darüber entscheiden, welche Bedeutung die Rückmeldung hat und welche Konsequenzen aus dem Feedback abzuleiten sind.
- Sich für das Feedback und die damit verbundene offene Rückmeldung bedanken."

Ein funktionierendes Team pflegt eine bewusste Gesprächskultur, die von gegenseitigem Respekt geprägt ist und Unterschiedlichkeiten akzeptiert. Bei einem guten Gesprächsklima sind die Teammitglieder fähig, andere Meinungen zunächst stehenzulassen und sich mit der Perspektive der anderen auseinanderzusetzen. Dabei ist der Kommunikationsstil abhängig von der Phase der Teamentwicklung.



Quelle: Bernitzke 2009, S. 145 f.

Gruppenprozesse im Team s. S. 625 f.

#### Dialog-Regeln, die zum Gelingen der Kommunikation beitragen

- "Jede/r genießt den gleichen Respekt.
- Ich vertraue mich neuen Sichtweisen an.
- Mir ist bewusst, dass meine "Wirklichkeit" nur ein Teil der ganzen "Wahrheit" ist

- Ich genieße das Zuhören.
- Ich brauche niemanden von meiner Sichtweise zu überzeugen.
- Wir verzichten auf einvernehmliche Lösungen.
- Bevor ich rede, nehme ich mir einen Atemzug Pause.
- Wenn ich von mir rede, benutze ich das Wort 'Ich' und spreche nicht von "man".
- Ich rede von Herzen und fasse mich kurz.

Ich nehme Unterschiedlichkeit als Reichtum wahr."

Quelle: Schopp 2006, S. 214

#### 2.4.4 Konflikte im Team

In einem Team arbeiten Menschen miteinander, die – geprägt durch ihre persönliche wie berufliche Biografie – in ihren Sichtweisen, Einstellungen, Haltungen, Wertvorstellungen und Verhaltensweisen sehr unterschiedlich sein können. Beeinträchtigen diese Unterschiede das gemeinsame Arbeiten, kommt es zum Konflikt, weil – so die Definition – zwei Elemente gleichzeitig gegensätzlich oder unvereinbar sind. Konflikte sind meistens von mehr oder weniger starken Gefühlen begleitet, da sie den Handlungsablauf unterbrechen, einen Lösungsdruck erzeugen, die Harmonie gestört ist und die Möglichkeit besteht, dass sie eskalieren. Folgende Gegebenheiten erhöhen das Konfliktpotenzial in Einrichtungen:

- Hierarchische Strukturen
- Dominanz einer Gruppierung
- Unklare fachliche Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten
- · Veränderungen im Team
- Signifikante Unterschiede in Persönlichkeit und Arbeitsstil, zum Beispiel Generations-, Qualifikationsunterschiede, unterschiedliche Lebenssituationen, unterschiedliche Kulturen, Religionen, Erziehungsstile, pädagogische Grundsätze
- Personalmangel/Teilzeitarbeit
- Zu wenig Trennung von Beruf- und Privatbereich

#### Doch sind Konflikte

im Zusammenleben und in der Zusammenarbeit von Menschen unvermeidlich. Jede Organisation, sei es ein Unternehmen, eine Verwaltung oder eine soziale Einrichtung, hat täglich Konflikte zu bewältigen. Konflikte sind der Ursprung neuer Lösungen; ihre produktive Bewältigung und der konstruktive Umgang mit ihnen sind Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung jeder Organisation. Wir lernen miteinander und voneinander, zu einem großen Teil, indem wir Konflikte bewältigen.

Insofern kann sich ein Team nur dann weiterentwickeln, wenn Konflikte "dazugehören" und zum Thema gemacht werden. In vielen Teams wird eine offene Kon-

Quelle: Burchat-Harms 2001, S. 9

fliktbearbeitung aber vermieden, die Probleme werden "unter den Teppich gekehrt". Zu den häufigsten Techniken der Konfliktvermeidung gehört das Schweigen, das pauschale Rechtfertigen, das Gleichmachen ("Irgendwie haben alle recht") oder auch das Zustimmen "um des lieben Friedens willen".

Möglichkeiten der Konfliktlösung s. S. 636 ff

## 2.4.5 Das Team als Subsystem im Gesamtsystem einer Einrichtung

Nach der systemischen Sichtweise besteht in jedem Team ein Beziehungsgefüge, in dem sich die Mitglieder nach bestimmten Regeln verhalten; es entstehen Kommunikations- und Beziehungsmuster, die sowohl funktional als auch dysfunktional wirken können. Jedes Verhalten/jede Aktion bewirkt eine Reaktion, jede Reaktion ist gleichzeitig Aktion. Reaktion und Aktion bedingen sich fortwährend. (Zirkularität im Gegensatz zum Ursache-Wirkung-Denken). Einzelne Rollen bedingen sich gegenseitig, zum Beispiel braucht es für die Helferrolle jemanden, der sich in der Rolle des Hilfesuchenden wiederfindet. Das System "Team" wird im Gleichgewicht gehalten, wenn die Beziehungsmuster stabil bleiben. Jede Änderung im (Rollen-)Verhalten (bzw. das Verhalten neuer Teammitglieder) bringt das System in Bewegung.

Aus dieser Sicht- und Denkweise hat jedes Verhalten eine sinnvolle Bedeutung für den Zusammenhalt des Gesamtsystems. Die Sinnhaftigkeit des Verhaltens erschließt sich, wenn man den Kontext, also das Muster/die Regeln kennt. Dadurch, dass sich Verhalten gegenseitig bedingt, werden Schuldzuweisungen überflüssig. Schuldzuschreibungen dienen aus systemischer Sicht zur Festschreibung von Verhalten und nicht zur Entwicklung neuer Verhaltensweisen. Die Frage nach dem "Warum" wird hier durch die Frage nach dem "Wie" ersetzt. Wirkt sich das Beziehungssystem ungünstig auf die Erreichung der Ziele aus (Dysfunktionalität), wird nur eine Musterunterbrechung eine Veränderung bewirken können.

#### ANREGUNG

- Wie könnte das Beziehungs- und Kommunikationsmuster im Team des Hortes "Einstein" charakterisiert werden?
- Wie bewerten Sie die Funktionalität dieses Musters für die Entwicklung des Teams und für die pädagogische Arbeit?



## 2.5 Die Rolle der Leitung

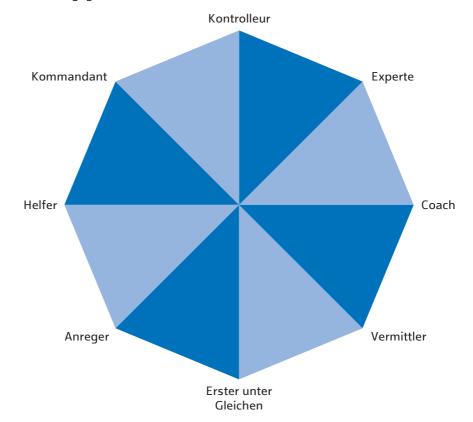
In der Regel hat jedes Team eine Leitung, nur in seltenen Fällen werden die Leitungsaufgaben arbeitsteilig, noch seltener rotierend übernommen. Die Funktion der Leitung besteht darin, den Überblick zu haben, Transparenz herzustellen, die Arbeit zu
koordinieren, die Rahmenbedingungen zu sichern, Ziele mit dem Team zu erarbeiten
und zu überprüfen, inwieweit diese erreicht wurden. Sie übernimmt die Aufgabe, die
Einrichtung nach außen zu vertreten. Die Leitung hat außerdem eine wichtige Funktion im Prozess der Teamentwicklung, sie achtet auf Gruppenprozesse, auf die Rollenverteilung und auf das Klima im Team (vgl. Erger 2012).

Die Leitung sollte im Blick haben, ob die folgenden drei grundlegenden Bedürfnisse jedes Teammitglieds befriedigt sind:

- Autonomie und Selbstbestimmung
- · Verbundenheit und soziale Zugehörigkeit
- Erleben von Kompetenz und Wertschätzung

Entsprechend sollte der Führungsstil von Wertschätzung und Unterstützung, von Transparenz und Partizipation/Delegation gekennzeichnet sein (vgl. Pesch 2017). Es ist eine Kernaufgabe einer Leitung, die Balance zwischen einer Orientierung an den Personen sowie an den Zielen und Aufgaben immer wieder neu auszutarieren. Da die Leitung einer sozialen Organisation zugleich auch Teammitglied ist, kann dies mitunter zu Rollenkonflikten führen (vgl. Erger 2012).

Die Teamleitung wird dann erfolgreich sein, wenn es ihr gelingt, je nach Situation und Entwicklungsstufe des Teams die passende Rolle zu übernehmen. Es können folgende Rollen unterschieden werden, die sich jeweils gegenüberliegenden Rollen sind in sich gegensätzlich:



## 2.6 Die Teambesprechung

Den Mittelpunkt der Zusammenarbeit stellt die Teambesprechung sowohl in den Gruppen- als auch in den Gesamtteams dar. Hier laufen die Informationen zusammen, es wird geplant, diskutiert und entschieden. In der Teambesprechung wird deutlich, in welcher Entwicklungsphase sich das Team befindet, wie die Rollen verteilt und welche Beziehungsmuster entstanden sind.

#### 2.6.1 Die Ebenen der Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit in einem Team verläuft zugleich auf einer Sach-, einer Beziehungs- und einer Geschäftsordnungsebene. Es ist hilfreich, immer wieder – insbesondere bei Stagnation und Unzufriedenheit – zu überprüfen, welche dieser Ebenen gerade im Vordergrund steht und ob dies für das Erreichen der Ziele sinnvoll ist.

Die drei Ebenen überschneiden sich und beeinflussen sich gegenseitig. Wenn zum Beispiel ein Teammitglied ständig unterbrochen wird, ist dies einerseits ein Störfaktor auf der Geschäftsordnungsebene, anderseits sollte auf der Beziehungsebene gefragt werden, wie ernst der Betroffene genommen wird.

#### Die Sachebene

Hier geht es um folgende Fragen: Welche Ziele werden formuliert, welche Aufgaben stehen an, welche Entscheidungen müssen getroffen werden, welche konzeptionellen Bausteine stehen auf dem Prüfstand, welches theoretische Wissen fundiert das Handeln [...]?

Die Zusammenarbeit auf der Sachebene lebt davon, dass alle Mitglieder ihre Kenntnisse, Erfahrungen und Ideen einbringen. Werden Informationen zurückgehalten, Argumente nicht geäußert, überhört, unterdrückt oder auch zu wenig hinterfragt, wird sich dies auf die Umsetzung auswirken.

#### Die Geschäftsordnungsebene

Hier geht es um folgende Fragen: Wer ist zur Besprechung eingeladen, wie kommen die Tagesordnungspunkte zustande, wer setzt die Prioritäten bei Reihenfolge und Zeitvorgaben, wie werden die Entscheidungen getroffen, ist zum Beispiel eine Mehrheitsentscheidung immer sinnvoll, welche Gesprächsregeln gelten, wird die Einhaltung eingefordert, welche Moderationsmethoden werden verwendet [...]?

Die Geschäftsordnungsebene ist entscheidender, als es auf den ersten Blick erscheinen mag. Die Art, wie eine Teambesprechung geplant und durchgeführt wird, hat einen unmittelbaren Einfluss auf die Motivation, sich aktiv zu beteiligen, und auf die Zufriedenheit mit den Ergebnissen.

#### Die Beziehungsebene

Hier geht es um folgende Fragen: Wie gehen die Teammitglieder miteinander um, ist die Meinung jedes Einzelnen wichtig, wird im Sinne des aktiven Zuhörens nachgefragt, werden Querdenker/Bedenken ernst genommen, kommt jeder zu Wort, können Konflikte angesprochen werden, gibt es regelmäßiges Feedback [...]?

Die Beziehungsebene ist oft unterschwellig wirksam, Konflikte werden auf einer vermeintlichen Sachebene ausgetragen, aufgrund von Harmoniebedürfnissen werden Unterschiede nicht thematisiert, was sich ebenfalls auf die Ergebnisse auswirkt.

## ANREGUNG

- Auf welcher Ebene agiert das Team des Hortes "Einstein" in seiner Sitzung vorrangig?
- Welche Ebene sollte stärker betont werden, damit die Besprechung mit einem Ergebnis endet?

## 2.6.2 Teambesprechung vorbereiten und durchführen

Zunächst sind die Rahmenbedingungen zu bedenken: Der Raum sollte groß genug für das Team sein, für temporäre Kleingruppenarbeit stehen Ausweichmöglichkeiten zur Verfügung. Jedes Mitglied sollte einen Sitzplatz haben und die Sitzordnung so gewählt sein, dass jeder jeden sehen kann. Als Visualisierungsmöglichkeit sind Flip-Chart, Moderationswand und Beamer vorhanden. Die Tagesordnung sollte nicht zu viele Punkte umfassen, damit weder die vorgesehene Besprechungsdauer überschritten werden muss, noch die Themen zu schnell abgehandelt werden. Der Zeitpunkt wird so gewählt, dass alle betroffenen Mitarbeiter teilnehmen können.

Wichtig ist auch, dass die Rollen geklärt sind: Wer hat die Gesprächsleitung? Wer schreibt das Protokoll? Wer achtet auf die Einhaltung der Zeitvorgaben? Diese Aufgaben sollten im Wechsel wahrgenommen werden, auch die Moderation muss nicht immer die Leitung übernehmen.

Inhaltlich sollte die Tagesordnung jedem Teammitglied bekannt sein. Besprechungspunkte kann jedes Teammitglied einbringen, sie werden am Ende der Sitzung oder auch im Laufe der Woche gesammelt. Bereits hier können die Mitarbeiter ihren Themen eine Priorität zuordnen. In der Regel wird die Abfolge der einzelnen Tagesordnungspunkte von der Gesprächsleitung im Vorfeld festgelegt; denkbar ist aber auch, darüber zu Beginn der Sitzung gemeinsam zu entscheiden. Die Gesprächsleitung sollte vor der Besprechung überlegen, welche Moderationsmethoden geeignet sind, um in das jeweilige Thema einzuführen, Sichtweisen und Meinungen zu sammeln und zu Entscheidungen zu kommen (z. B. Brainstorming, Murmelgruppen).

Ein Kalt-Start ist der Gesprächsatmosphäre nicht dienlich. Rituale, wie ein Spruch, eine Geschichte oder eine kurze Austauschrunde über aktuelle Begebenheiten, können helfen, sich auf die Besprechung einzustellen. Es ist wichtig, dass die Moderation die Aufgabe der Strukturierung wahrnimmt, indem sie zum Beispiel auf zu lange Monologe, Themenabweichungen und "Machtkämpfe" hinweist und gegebenenfalls unterbricht, vor Entscheidungen auf ein umfassendes Meinungsbild Wert legt, Zeit für Entscheidungen gibt und eventuell eine Entscheidung auch vertagt. Eine methodisch abwechslungsreiche Gesprächsleitung motiviert zum aktiven Mitdenken.



#### Aufgaben der Moderation

- Überblick über die Tagesordnungspunkte geben, Ergänzungen erfragen
- Zu den einzelnen Besprechungspunkten hinführen, Ziel benennen
- Fragen stellen
- Reihenfolge der Meldungen beachten; Meinungsäußerungen, die sich direkt auf den Vorredner beziehen, eventuell vorziehen
- Fragen weitergeben
- Gesagtes zusammenfassen, Unterschiede herausstellen
- Auf Themenabweichungen hinweisen
- Entscheidungen herbeiführen, Entscheidungsmodus festlegen
- Auf die Zeit achten
- Ergebnisse benennen und festhalten
- Visualisierung nutzen
- Methodenrepertoire einsetzen

- Wichtigkeit jeder Meinungsäußerung herausstellen, auf stille Teilnehmer achten, eventuell nachfragen
- Auf die momentane Ebene der Kommunikation (Sach- bzw. Beziehungsebene) hinweisen
- Vereinbarte Gesprächsregeln einfordern (z.B. keine Nebengespräche, keine Abwertungen, Ich-Botschaften)
- Pausen zulassen, Bedürfnis nach Pause erfragen

Die Teambesprechung sollte pünktlich begonnen und beendet werden (vgl. Pesch 2005; Günster-Schöning 2015; Weber & Herrmann 2003). Auch ist es wichtig, dass die Zufriedenheit mit den Teambesprechungen regelmäßig überprüft wird.

## 2.7 Besondere Anforderungen in einem multiprofessionellen Team

Die Zusammenarbeit in multiprofessionellen Teams hat durch Inklusion, verstärkte alltagsintegrierte Förderung und die Vernetzung von sozialen Dienstleistungen zugenommen. In sozial- und sonderpädagogischen Einrichtungen kooperieren pädagogische Fachkräfte – zumindest temporär – mit Heilpädagogen, Therapeuten, Psychologen und Lehrkräften.

Sind schon Teams aus gleichen oder ähnlichen Berufsgruppen gefordert, mit Unterschieden und Konflikten konstruktiv umzugehen, stellt sich diese Herausforderung in interdisziplinär arbeitenden Teams häufig noch deutlicher. Berufsverständnis, pädagogische Strategien, Ziel- und Wertvorstellungen sowie Vorgehensweisen können sich hier teilweise erheblich unterscheiden. Die Kommunikation kann zusätzlich durch vermutete oder auch gelebte Statusunterschiede erschwert werden.

"Verständigung gelingt am ehesten, wenn sich die Personen über ihre eigene Herkunft und ihr jeweiliges Selbstverständnis im Klaren sind und diese auch mit Selbstbewusstsein vertreten können. Sie fühlen sich in der eigenen beruflichen Identität nicht oder nur wenig bedroht, wenn Andere anders sind und denken. Das macht es auch möglich, neugierig auf die andere Perspektive zu sein und im Perspektivenwechsel probeweise die Welt aus den Augen der Anderen zu betrachten."

In einem nächsten Schritt werden sich die Teammitglieder darüber verständigen, auf welches Fachwissen und welche Erfahrungen sich jeweils bezogen wird, wo es Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede gibt (ebd.). Durch einen Fachdiskurs "auf Augenhöhe" können alle Beteiligten lernen. Auch wenn nicht alle Konflikte dadurch gelöst werden können: Es ist zunächst wichtig, dass jeder von diesen Unterschieden weiß und sie respektiert.

Quelle: Weiß 2009, S. 6

Belbin, Meredith: Team roles at work: A strategy for human resource management, Oxford, 1993.

LITERATUR

Bernitzke, Fred: Handbuch Teamarbeit, Freiburg, Herder, 2009.

Burchat-Harms, Roswitha: Konfliktmanagement, Neuwied, Luchterhand, 2001.

Erger, Raimund: Teamarbeit und Teamentwicklung in sozialen Berufen, Berlin, Cornelsen, 2012.

Francis, Dave/Young, Don: Mehr Erfolg im Team, Gamburg, Windmühle, 5. Aufl., 1996.

Günster-Schöning, Ursula: Teamsitzungen vorbereiten und moderieren, Freiburg, Herder, 2015.

Gellert, Manfred/Nowak, Claus: Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung; 5. Aufl., Meezen, Limmer, 2014.

Pausewang, Freya: Ziele suchen, Wege finden; Berlin, Cornelsen, 1994.

Pesch, Ludger: Das "Gehirn" Ihres Teams ist die Teambesprechung, in: TPS 2/2005, Velber, Kallmeyer, 2005.

Pesch, Ludger/Sommerfeld, Verena: Teamentwicklung, Neuwied/Kriftel/Berlin, Luchterhand, 2000.

Schopp, Johannes: Eltern Stärken. Dialogische Elternseminare, Opladen, Barbara Budrich, 2006.

Weber, Kurt/Herrmann, Mathias: Erfolgreiche Methoden für die Team- und Elternarbeit, Freiburg, Herder, 2003.

Weiß, Kersti: Verständigung im Team: nicht leicht aber lohnend. Multiprofessionelle Teamarbeit bewusst gestalten, in: TPS 8/2009, Seelze, Friedrich, 2009.

# 3 Unterstützungssysteme für Teams und Konfliktlösungsmodelle

#### Rainer Bergmann

In diesem Kapitel werden drei Beratungsinstrumente vorgestellt: die Kollegiale Beratung, Supervision und Coaching sowie die Mediation. Diese Instrumente werden in unterschiedlichen Situationen eingesetzt, um Teamentwicklungsprozesse zu fördern und einen Beitrag zur Qualitätsentwicklung zu leisten.

## 3.1 Kollegiale Beratung

Unter dem Begriff "Kollegiale Beratung" (alternativ "Intervision") werden Fallbesprechungen unter Kollegen verstanden, die konkrete Situationen, zum Beispiel im Umgang mit Eltern in einer Kindertageseinrichtung, zum Thema haben. Die Besprechungen sind strukturiert und systematisch aufgebaut. Sie haben zum einen das Ziel, Lösungen in problematischen Situationen zu finden, und zum anderen, die internen Ressourcen in einer Einrichtung zu nutzen und die Zusammenarbeit zu fördern.

Die Kollegiale Beratung ist eine strukturierte, lösungs- und ressourcenorientierte Lern- und Arbeitsform (vgl. Schmid 2013). Sie beschreibt ein Format personenbezogener Beratung, bei dem im Gruppenmodus wechselseitig berufsbezogene Fälle der Teilnehmenden systematisch und ergebnisorientiert reflektiert werden (vgl. Tietze 2003).

In einer kollegialen Beratungsgruppe existieren unterschiedliche Rollen:

Die Fallgeber bringen eine berufliche Situation, für die sie Anregungen und Unterstützung erwarten, ein. Sie formulieren nach einer kurzen Schilderung ihr Kernanliegen und Fragen an ihre Kollegen.

Der **Moderator** steuert den Prozess der Beratung und nimmt in der Regel nicht an der inhaltlichen Diskussion teil. Seine Aufgabe besteht darin, den Verlauf der Beratung zu strukturieren. Er sorgt vor allem dafür, dass das Kernanliegen des Fallgebers immer wieder in den Mittelpunkt gestellt wird.

Die Beratungsgruppe greift das Anliegen auf, versucht es aus den jeweiligen Blickwinkeln zu deuten und Lösungsstrategien zu entwickeln. Kollegiale Beratungsgruppen sind in allen sozialen Tätigkeitsfeldern hilfreich, um informelle Lernprozesse bei den einzelnen Mitarbeitern sowie in der Organisation anzustoßen. Sie sind ein selbstverständlicher Bestandteil jeder lernenden Organisation.



## 3.1.1 Voraussetzungen für das Gelingen kollegialer Beratungen

Für das Gelingen kollegialer Beratungen sind grundsätzlich spezifische Voraussetzungen erforderlich, ohne die sich gemeinsame Lernprozesse nicht oder nur schrittweise entwickeln können. Jedes Team und jede Gruppe kann sich zur Kollegialen Beratung zusammenfinden. Allerdings sind im Vorfeld einige Aspekte zu bedenken, damit sich alle Beteiligten realistische Vorstellungen von den möglichen Ergebnissen machen können.

### Vier "Zutaten" fördern das Gelingen Kollegialer Beratung

1. **Vertrauen:** Teilnehmer, die sich vertrauen, können miteinander offener sprechen

- 2. Vertraulichkeit: Verschwiegenheit über Inhalt und Abläufe nach außen
- 3. Unterstützung: Das Bemühen um Unterstützung in der Beratungsgruppe
- 4. Wertschätzung: Wechselseitige Wertschätzung fördert Offenheit

Im Team sollten keine größeren internen Spannungen oder Konflikte bestehen. Andernfalls fehlt das Vertrauen, eigene Fälle offen darzustellen und gemeinsam konstruktiv Ideen zu produzieren. Gegebenenfalls sollte das Team Konflikte zunächst mithilfe eines Beraters bereinigen oder Supervision in Anspruch nehmen.

Coaching und Supervision s. S. 638 ff.

### 3.1.2 Ablaufschema einer Kollegialen Beratung

Die Kollegiale Beratung läuft in aller Regel nach folgendem Schema ab:

Sie beginnt mit der Festlegung der zur Verfügung stehenden Zeit und der Verteilung der Rollen (Fallgeber, Moderator, Beratungsgruppe). Der Moderator schildert kurz den weiteren Ablauf.

- Der Fallgeber stellt eine Fallsituation mit den entsprechenden Akteuren vor. Die Schilderung endet mit einer offenen Frage (= Beratungsauftrag).
- Die Beratungsgruppe stellt zunächst möglicherweise vorhandene Verständnisfragen, die nur kurz beantwortet werden.
- Die Beratungsgruppe bildet Hypothesen über das "Problemdesign", ohne gleich Lösungen zu diskutieren.
- Der Moderator leitet anschließend die Lösungsphase mit einem Brainstorming über mögliche Handlungsalternativen oder Strategien ein, die in dieser Phase nicht diskutiert werden.
- Der Fallgeber nimmt die einzelnen Lösungsansätze auf und entwirft eine mögliche Handlungsstrategie. Zum Schluss gibt er den Kollegen ein Feedback und bedankt sich für die Anregungen (vgl. König & Schattenhofer 2017).

## 3.2 Supervision und Coaching

In den letzten Jahren stieg die Nachfrage nach Supervision und Coaching enorm. Angehörige beratender und therapeutischer Berufe bieten "Supervision" an und werden von allen sozialen Arbeitsfeldern in Anspruch genommen. Parallel dazu finden sich im Unternehmenskontext immer mehr Coaching-Angebote für Führungskräfte. Zahlreiche Institute bilden Supervisoren sowie Coaches aus. Die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching repräsentiert mittlerweile einige Tausend Mitglieder, die sich einerseits zur internen Qualitätssicherung und andererseits zur gesellschaftlichen Vertretung nach außen zusammengeschlossen haben. Grund genug, um diese Beratungsformen genauer zu untersuchen.

## 3.2.1 Die Geschichte von Supervision und Coaching

Die beiden Beratungsformen unterscheiden sich vor allem in der Herkunft. Wo liegen die Wurzeln von Supervision und Coaching?

Die Supervision ist zu Beginn des 20. Jahrhunderts in Amerika als Anleitung, Führung und Beratung von Ehrenamtlichen in der Sozialen Arbeit der Wohlfahrtsverbände entstanden. In der Bundesrepublik Deutschland bürgerte sich der Begriff "Supervision" vor etwa 40 Jahren in der Sozialen Arbeit ein. Damals suchten Sozialarbeiter, Sozialpädagogen und Erwachsenenbildner den Anschluss an die Entwicklung in den angelsächsischen Ländern. Vor allem die Methoden "case work" (Einzelfallhilfe), "social group work" (Soziale Gruppenarbeit) und "community organisation" (Gemeinwesenarbeit) mussten auf die Entwicklung in Deutschland in Praxis und Ausbildung im sozialpädagogischen Arbeitsfeld abgestimmt werden. Die Integration dieser Methoden nannten die damals amerikanisch orientierten Fortbildungsinstitute und Akademien "Supervision".

Heute ist Supervision in Europa zu einer anerkannten Beratungsform in der beruflichen Arbeit mit Menschen geworden. In sozialen Organisationen, in Verwaltungen und Unternehmen wird Supervision immer mehr zu einem effektiven Instrument der Personalentwicklung.

Der Begriff Coaching findet sich erstmals vor rund 20 Jahren in der Managementliteratur. In der Beratung von Managern in Unternehmen hat sich dieser Begriff etabliert und gleichzeitig auf viele Arbeitsfelder als Beratung von Führungskräften ausgeweitet. Das Verständnis von Coaching ähnelt dem der Supervision. Beide Beratungsformen richten sich an einzelne Personen oder Teams mit dem Ziel der Selbstorganisation im Berufs- und Arbeitsleben. Im Unterschied zur Supervision konzentriert sich Coaching stärker auf die Beratung von Führungskräften. Coaching und Supervision unterstützen Personen bei der Gestaltung ihrer persönlichen Entwicklung, ihrer sozialen Rollen und ihrer Kooperationsbeziehungen im Arbeitsleben.

In der Supervision und im Coaching geht es darum, mithilfe eines "unabhängigen Beraters" das eigene berufliche Handeln oder die Zusammenarbeit und Kooperation im Team zu reflektieren und Lösungen bei entstandenen Konflikten zu entwickeln. Die Voraussetzungen für den gelingenden Einsatz der beiden Beratungsformen sind ähnlich wie in der Kollegialen Beratung (siehe Kapitel 3.1).

.....

Beide Begriffe werden in der Praxis häufig synonym verwendet, wobei sich Coaching verstärkt an Führungskräfte wendet und unter Supervision allgemein die Beratung im beruflichen Kontext verstanden wird.

### 3.2.2 Kennzeichen von Supervision und Coaching

Folgende Merkmale sind für Supervision und Coaching bestimmend:

- Im Unterschied zur Kollegialen Beratung werden die Supervisions- und Coaching-Sitzungen von externen Beratern geleitet.
- Je nach Bedarf werden die Sitzungen entweder als Einzelsupervision für einen einzelnen Mitarbeiter oder als Teamsupervision mit dem gesamten Team durchgeführt. Daneben nehmen Führungskräfte eigene Leitungssupervisionen oder Leitungscoachings wahr.
- Die Themen in der Supervision bestimmen die Teilnehmer; die Inhalte sind abhängig vom jeweiligen Arbeitsfeld. Abläufe und Konstellationen, die im Arbeitsalltag Probleme verursachen, werden reflektiert und aufgearbeitet.
- Im Mittelpunkt von Supervision und Coaching steht das berufliche Handeln. Direkt und am konkreten Alltagsgeschehen werden Lernprozesse ermöglicht, die fachliches Know-how, Kommunikation und Kooperation mit Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kunden verbessern.
- Die Beratung bezieht sich auf die Person, die Rolle, die Organisation und auf den Klienten, Patienten oder Kunden gleichermaßen. Damit hebt sie sich deutlich von Therapie und Fortbildungsmaßnahmen ab.
- "Supervision und Coaching" ist ein effektiver Weg, um Probleme und Konflikte im Arbeitsalltag wahrzunehmen, verstehen zu lernen, um dann angemessene Veränderungsmöglichkeiten zu finden.
- Supervisoren oder Coaches nehmen bezüglich der Beratungsinhalte eine neutrale Position ein. Sie besitzen eine spezielle Ausbildung, die sie auf der Grundlage einer akademischen Vorbildung im sozialpädagogischen oder psychologischen Berufsfeld für diese Beratungsform qualifiziert.

## 3.2.3 Worin besteht der Nutzen von Supervision und Coaching?

Aus einer betriebswirtschaftlichen Betrachtung schlagen sich "Supervision und Coaching" zunächst einmal als Betriebsausgaben nieder. Arbeitszeit, Fahrtkosten und Beratungshonorare für Supervisoren oder Coaches sind Kosten, die nicht immer in der staatlichen Förderung der Einrichtung enthalten sind. Dennoch ist der betriebswirtschaftliche Nutzen in der hohen Qualität der immer komplexer werdenden Dienstleistung, in der Stabilität des Teams und in dem konstruktiven Betriebsklima erkennbar.

Im beruflichen Kontext unterstützt Supervision die Verbesserung der Kommunikation am Arbeitsplatz und fördert die Zusammenarbeit in Teams sowie zwischen Leitung und Mitarbeitern. Dies geschieht vor allem durch den Blick auf Organisationsund Arbeitsabläufe, das Ansprechen und Aufklären von Konflikten sowie durch die Erweiterung von Wahrnehmungsfähigkeit und Handlungsoptionen.

Supervision und Coaching leisten darüber hinaus einen Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit in Bezug auf Führungsaufgaben, Konzeptentwicklung, Kundenorientierung und bei Veränderungen der Arbeitsstrukturen (vgl. Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. 2012).

#### **Organisation eines Supervisions- oder Coaching-Prozesses**

- In einem ersten Sondierungsgespräch werden alle inhaltlichen und organisatorischen Rahmenbedingungen besprochen und abgeklärt.
- Je nach Bedarf wird eine Folge von Supervisionssitzungen im Abstand von drei bis vier Wochen vereinbart. Die einzelne Sitzung dauert bei einer Einzelsupervision 60 Minuten, bei einer Teamsupervision 120 Minuten.
- In den ersten Sitzungen werden die Themen und die damit verbundenen Beratungsziele festgehalten.
- Insgesamt erstreckt sich der Beratungsprozess in der Regel über zehn Sitzungen.
- Nach Abschluss des Supervisionsprozesses findet ein Auswertungsgespräch mit allen Beteiligten statt.

## 3.2.4 Konkrete Anwendungsszenarien

#### BEISPIEL

#### Beispiel für einen Coaching-Prozess

Marina F. (28 Jahre) hat nach einer fünfjährigen Tätigkeit in einer Kindertagesstätte, in der sie als Gruppenerzieherin arbeitete, die Leitung eines viergruppigen Kindergartens übernommen. Ihre Vorgängerin hatte 25 Jahre diese Leitungsposition inne. Da Marina F. in der Führung einer Einrichtung noch keine Erfahrungen nachweisen kann und die Abläufe sich stark an den Verantwortlichkeiten der bisherigen Leitung ausgerichtet hatten, sucht sie nach Unterstützung in der Wahrnehmung ihrer Leitungsrolle. Parallel zum Coaching absolviert sie einen Leitungskurs ihres Trägerverbandes.

Im Coaching-Prozess geht es zunächst darum, das eigene Leitungsprofil herauszuarbeiten. Zu Beginn des Beratungsprozesses stellt der Coach folgende Fragen:

- Welche Erfahrungen haben Sie bisher mit Leitungspersonen gemacht?
- Welche Schlüsse haben Sie aus Ihren Erfahrungen für Ihre eigene Leitungstätigkeit gezogen?
- Welche Stärken bringen Sie für Ihre neue Tätigkeit mit?

Im weiteren Verlauf des Coaching-Prozesses geht es um die konkreten Anforderungen an Marina F. als Leiterin in dieser Einrichtung. Dabei überträgt sie konsequent mit Unterstützung des Coaches ihr Leitungsmodell auf die jeweiligen aktuellen Aufgaben. Das Coaching hilft Marina F., ihr eigenes Selbstverständnis als Leiterin zu festigen und gleichzeitig ihr Handeln aus der Perspektive der Eltern, der Kinder und ihrer Mitarbeiterinnen zu reflektieren.

#### BEISPIEL

#### Beispiel für eine Teamsupervision

In einer heilpädagogischen Wohngruppe werden im Rahmen einer Teamsupervision Probleme mit einem jugendlichen Bewohner und dessen Eltern angesprochen. Anlass dazu sind länger andauernde Regelverstöße des Jugendlichen (Rauchverbot, Ankunftszeit nach dem Familienwochenende, Kooperation in der Wohngruppe), die er immer wieder mit der angeblichen Erlaubnis seitens der sozialpädagogischen Fachkräfte bzw. der Eltern begründet.

Nach der ausführlichen Falldarstellung können zwei Faktoren festgehalten werden, die den Umgang mit dem Jugendlichen erschweren: Zum einen gestaltet sich die Kommunikation mit den Eltern als schwierig, da sie sich für das Verhalten ihres Sohnes nicht zuständig fühlen; zum anderen existieren unterschiedliche Meinungen im Team über den Umgang mit der Einhaltung von Regeln. Neben diesen beiden offensichtlichen Problemverstärkern rücken die Person des Jugendlichen und seine derzeitige Situation in der Gruppe in den Fokus der Wirkmechanismen. Dabei wird eine Art Außenseiterposition des Jugendlichen sichtbar.

Das Team arbeitet mit Unterstützung eines externen Supervisors drei Strategien heraus:

- Der Kontakt zu den Eltern wird außerhalb von Problemkontexten informell verstärkt. Durch Hausbesuche und längere Gespräche mit den Eltern wird zunächst versucht, eine Vertrauensbasis aufzubauen.
- Mit dem Jugendlichen und der zuständigen Bezugserzieherin finden regelmäßige Gespräche über die Situation des Jugendlichen in der Gruppe statt.
- Gemeinsame Aktivitäten und Reflexionsgespräche in der Gruppe fördern das Miteinander in der Wohngruppe.
- Die Fachkräfte prüfen bisherige Regelungen auf ihre Wirksamkeit und vereinbaren ein verbindlicheres Vorgehen.

Nach einiger Zeit können insgesamt Veränderungen im "Gruppenklima" festgestellt werden. Die Atmosphäre unter den Jugendlichen wird offener und direkter, Konflikte können sie in den wöchentlichen Gruppengesprächen unter Moderation der Fachkräfte ansprechen. Das Gruppengefüge der Jugendlichen wird stabiler, sodass sie Regeln und Vereinbarungen selbstverständlicher einhalten. Dieser Supervisionsprozess begleitet die Entwicklungen in der heilpädagogischen Wohngruppe über den Zeitraum von einem Jahr.



## 3.3 Konfliktlösungsmanagement und Mediation

#### 3.3.1 Was versteht man unter Konflikten?

Konflikte und Konfliktlösung s. auch LF 2 Modul 3 Kap. 3

Differenzen und Auseinandersetzungen mit anderen gehören für jeden Menschen zum Prozess der Individualisierung und Personalisierung (vgl. Beck & Schwarz 2008). Im Laufe des Lebens entwickelt jeder Mensch ein individuelles Modell der Wahrnehmung und Bewältigung von Störungen und Problemen.

Differenzen und Auseinandersetzungen mit Vorgesetzten und Mitarbeitern sind ein Teil des beruflichen Alltags. Sie zeigen sich fast immer in einer Mischform von Sach-, Interessens- und Beziehungskonflikten.

In der Alltagswahrnehmung von Differenzen, Auseinandersetzungen, Störungen und Problemen wird häufig der Begriff "Konflikt" allzu schnell verwendet. Eine Meinungsverschiedenheit kann mehrere Facetten haben, sie kann auf einem unterschiedlichen Kenntnisstand, verschiedenen, fachlich begründete Auffassungen, unterschiedlichen Interessen oder auch verletzten Gefühle beruhen.

Der Konfliktforscher Friedrich Glasl bezeichnet eine Meinungsverschiedenheit oder ein "Sich-daneben-Benehmen" nicht als Konflikt. Erst wenn eine schwerwiegende Unvereinbarkeit gleichzeitig im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen, Fühlen und Wollen mit einer Person oder einer Gruppe erhebliche Auswirkungen zeigt, kann seiner Auffassung nach von einem sozialen Konflikt gesprochen werden, der eine spezifische Intervention notwendig macht. Schwerwiegende Unvereinbarkeiten können sich im konkreten Handeln oder in grundsätzlichen Auffassungen zeigen. Ein sozialer Konflikt liegt nach Friedrich Glasl so erst dann vor, wenn sich diese Unvereinbarkeiten gegenseitig die jeweilige Berechtigung absprechen und eine Kooperation deshalb nicht mehr möglich ist.

Quelle: Glasl 2013, S. 68 "Ein sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen zwei Akteuren (Individuen, Gruppen oder Organisationen), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken, Vorstellen, Wahrnehmen, Fühlen und Wollen mit dem anderen Akteur in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur erfolgt."

Eine Auseinandersetzung über eine fachliche Frage kann sich in einem Team als sozialer Konflikt entwickeln, wenn sich die einzelnen Mitarbeiter so sehr auf ihre jeweilige Position festlegen, dass ein Kompromiss oder ein Konsens nicht möglich ist. Zusätzlich zeigt sich im Laufe des Konfliktgeschehens eine ansteigende Feindseligkeit der jeweils anderen Konfliktpartei gegenüber. So nimmt die Kommunikation mit der jeweils anderen Seite immer mehr ab. Friedrich Glasl beschreibt diesen Prozess, der nach rund zehn Phasen in der totalen Blockade endet, als Eskalationsstufen des sozialen Konfliktes (vgl. Glasl 2013).

Um eine Eskalation eines sozialen Konfliktes in einem Team oder in einer Institution möglichst frühzeitig zu erkennen und angemessen gegensteuern zu können, ist zunächst folgende Frage zu beantworten:

#### Welche Akteure sind an einem konkreten Konflikt beteiligt?

Intra-personelle Konflikte: Darunter versteht man subjektiv belastende Prozesse für die einzelnen Mitarbeiter, die latent oder akut zu Störungen im Arbeitsablauf führen können. Die Ursachen für die subjektiv empfundenen Belastungen können in der psychischen Konstitution der Akteure oder auch in der Über- sowie Unterforderung liegen.

Inter-personelle Konflikte: Als inter-personelle Konflikten bezeichnet man Störungen im Arbeitsgeschehen zwischen Einzelnen – also zwischen Vorgesetzen und Mitarbeitern oder zwischen einzelnen Mitarbeitern.

Hier können komplexe Faktoren der Personen und in der Zusammenarbeit zu erheblichen Konflikten führen. Die Konflikte werden zum Beispiel in fehlenden Absprachen, fachlichen Differenzen, unterschiedlichen Arbeitshaltungen oder in gegenseitigen Abneigungen sichtbar.

Intra-Gruppenkonflikte: Gruppeninterne Konflikte führen zu latent oder offen ausgetragenen Auseinandersetzungen. Wenn diese nicht in Lösungen umgewandelt werden, kann es zur Bildung von Untergruppen bzw. Konfliktparteien, zu Spaltungen bis zur Lähmung des Gruppengeschehens kommen.

Die Ursachen für Intra-Gruppenkonflikte sind vielschichtig und bedürfen einer sorgfältigen Analyse der Rahmenbedingungen der Organisation (Konzepte, Regeln, Absprachen) sowie der in den Konflikt involvierten Personen.

Inter-Gruppenkonflikte: Hier handelt es sich um Konflikte von Gruppierungen, Institutionen oder Organisationen. Kulturelle, normative oder politische Faktoren spielen eine bestimmende Rolle in den Auseinandersetzungen um unterschiedliche Positionen (vgl. Beck & Schwarz 2008).

Wenn die Frage nach den beteiligten Akteuren beantwortet werden kann, lassen sich viele zunächst diffuse Konfliktlagen etwas genauer benennen und eingrenzen. Dabei hilft auch die folgende Fragestellung weiter:

#### Wie zeigt sich das Konfliktgeschehen?

Vor allem bei inter-personellen Konflikten und Intra-Gruppenkonflikten helfen zwei weitere Kategorien, um die Komplexität der Auseinandersetzung angemessen zu erfassen. Es geht dabei nicht nur um die Frage, auf welche Akteure sich ein spezifischer Konflikt bezieht, sondern auch, wie er sich konkret zeigt. Der Konfliktforscher Friedrich Glasl hat in der Diskussion um die Analyse von unterschiedlichen Konfliktformen zwei weitere Kategorien eingeführt: heiße und kalte Konflikte.

Inter-personelle Konflikte oder Intra-Gruppenkonflikte drücken sich auch in einem bestimmten emotionalen Klima unter den Beteiligten aus. Die Konflikte sind entweder heiß, das heißt, die Kontrahenten sind erregt, laut, sehr emotional und direkt; oder sie sind kalt, das heißt, der eigentliche Konflikt ist nicht erkennbar, die Personen kommunizieren nicht offen, die Atmosphäre ist "sehr geladen", es kommt nicht zur Entladung und Entspannung.



Heiße Konflikte	Kalte Konflikte		
Die Parteien erhitzen sich für ihre eigenen Ziele, die Gegenpartei muss überzeugt werden.	Die Parteien haben den Glauben an eine Konfliktlösung verloren ("Bringt eh nichts …").		
Übermotivation Die Motivation für das eigene Handeln wird nicht hinterfragt.	Frustration, Zynismus		
	Negative Absichten werden von den Konfliktparteien zugegeben und die Verantwortung dafür der jeweils anderen Partei zugeschrieben.		
Die Parteien versuchen, den Kreis der Unterstützer offen und öffentlich zu erweitern.	Die Parteien suchen eher verdeckt nach Unterstützern, vermeiden die direkte Konfrontation.		
Die Konflikte und die Konfliktbehandlung stellen Begegnung zwischen den Parteien her.	Die Parteien gehen sich aus dem Weg.		
Jeder "Berufene" trägt den Konflikt mit den anderen offen aus.	Sehr reduzierte soziale Beziehungen		
Die Parteien suchen "aus dem Bauch heraus" den direkten Kontakt, Gesprächsregeln und Formen werden eher übergangen.	Die beteiligten Menschen sind in der Konfliktbehandlung schemenhaft erkenn- bar.		
Heftige Auseinandersetzungen können zu explosionsartigen Entladungen führen.	"Implosionen", die jeweils von der anderen Konfliktpartei nicht wahrgenommen werden.		
Es geht darum, in einem Kampf zu gewinnen.	Schleichende oder massive Selbstzerstörung		

Quelle: Glasl 2013, S. 103

Die Unterscheidung zwischen heißen und kalten Konflikten ist vor allem für das Konfliktlösungsmanagement und die Wahl der angemessenen Instrumente zur Klärung der Konflikte sowie die Wiederherstellung der Handlungsfähigkeit der betroffenen Akteure von großer Bedeutung.

## 3.3.2 Konfliktlösungsmanagement als Organisations- und Personalentwicklung

Konflikte in sozialen Organisationen, Institutionen oder Teams sind selten nur auf Personen und deren individuellen Eigenschaften beschränkt, sondern betreffen das gesamte Geflecht von Normen und Werten, von konzeptionellen Grundlagen und psychodynamischen Eigenschaften der handelnden Akteure.

Demzufolge sollte sich das Konfliktlösungsmanagement einer Organisation oder einer Institution nicht nur als "Feuerwehr in der Brandbekämpfung" betätigen, sondern vor allem in der Schaffung von Rahmenbedingungen für konstruktive und koperative Dialogprozesse.

Das Konfliktlösungsmanagement einer Organisation kann auf folgenden Ebenen die Voraussetzungen für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten zwischen Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kindern und Jugendlichen und deren Eltern schaffen:

- Grundwerte, Normen und Einstellungen im Leitbild der Organisation
  - Corporate Identity der Organisation
  - Qualitätspolitik setzt Maßstäbe
- Grundlegende Standards der Führung und Kooperation
  - Richtlinien zur Personalführung
  - Entwicklung einer Dialogkultur
- Prozesse und Strategien
  - Regelmäßige Leitungs- und Teamsitzungen
  - Mitarbeitergespräche
  - Leitungscoaching
  - Maßnahmen zur Teamentwicklung
  - Kollegiale Beratung und Teamsupervision
  - Mediation

(vgl. Beck & Schwarz 2008)

Konfliktlösungsmanagement in einer Organisation ist eine zentrale Führungsaufgabe. Das gilt für die Entwicklung von Leitlinien für die Gestaltung von konstruktiven Dialogprozessen in der Zusammenarbeit wie für die Mitarbeit an der Lösung von konkreten festgefahrenen Konflikten.

Neben den institutionellen Rahmenbedingungen zur Schaffung von konstruktiven Dialogprozessen bedarf es zeitweise geeigneter Instrumente, die zu verlässlichen Lösungen führen. Ein mögliches Verfahren ist die Mediation, die hier in Grundzügen dargestellt werden soll.

## 3.3.3 Mediation als konsensuales Konfliktlösungsmodell

Mediation ist ein Verfahren, Konflikte zwischen Streitpartnern zu regeln, bevor Anwälte oder Gerichte eingeschaltet werden müssen. Es geht dabei um faire und einvernehmliche Lösungen, die von den Konfliktparteien selbst erarbeitet werden. Hierbei werden sie von einer neutralen Person, dem Mediator, unterstützt, dessen Hauptaufgabe in der Gestaltung und Betreuung des Verfahrensablaufes liegt.

Im Wirtschafts- und Arbeitsleben besteht zunehmend Bedarf, Konflikte durch die Beteiligten selbst in einer Form zu regeln, die auf die individuelle Situation zugeschnitten ist und die Aufrechterhaltung der betrieblichen Beziehungen ermöglicht. Aus diesem Grund wurden alternative Konfliktregulierungsmodelle zur außergerichtlichen Beilegung von Konflikten entwickelt. Unter diesen Verfahren ist Mediation (Vermittlung) ein möglicher Weg, der die psychosozialen, kulturellen und rechtlichen Aspekte der Konfliktregelung miteinander verbindet.

#### Welche Ziele hat Mediation?

Mediationsverfahren in der Wirtschafts- und Arbeitswelt haben die Aufgabe, bei Konflikten zwischen Personen und Unternehmen, die am Wirtschaftsleben teilnehmen, oder bei Konflikten innerhalb von Betrieben die Dialog-, Kooperations- und Gestaltungsfähigkeit der Beteiligten zu fördern.



Das Ziel der Mediation besteht in einer einvernehmlich bindenden Regelung zwischen den Konfliktparteien unter Beachtung der gesetzlich vorgeschriebenen Formvorschriften.

#### Wann ist Mediation sinnvoll?

Mediation ist sinnvoll, wenn bisherige Gespräche nicht weiterführen, Konflikte nicht nur in der Sache zu liegen scheinen und dennoch die weitere Zusammenarbeit der Streitparteien notwendig ist. In diesen Fällen kann Mediation den Sachverhalt klären und Win-win-Strategien entwickeln helfen.

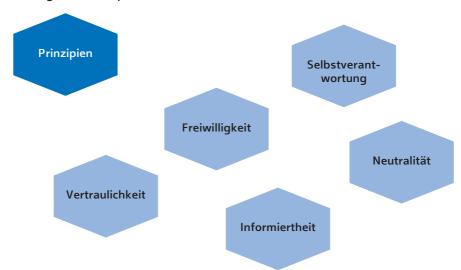
#### Für welche Konflikte eignet sich Mediation?

Mediation ist sinnvoll für die folgenden Formen von Konflikten:

- · Persönliche Konflikte zwischen Einzelnen
- Unternehmensinterne Konflikte, zum Beispiel zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Unstimmigkeiten zwischen Abteilungen, Mobbing etc.
- · Konflikte im Zusammenhang mit Umwelt- oder Raumordnungsverfahren
- Interkulturelle Konflikte zwischen Menschen/Gruppen mit unterschiedlicher Herkunft

Mediation bezieht sich dabei auf die Regelung von konkreten und begrenzten Konflikten, in denen sachliche Lösungen angestrebt werden. Die Inhalte werden von den Konfliktbeteiligten festgelegt. Zugrunde liegen können rechtliche oder organisatorische Probleme, persönliche Konflikte zwischen Beteiligten etc.

#### Grundlegende Prinzipien der Mediation



Mediation ist ein Prozess, der sich an folgenden Grundsätzen orientiert:

 Vertraulichkeit: Der Mediationsprozess ist vertraulich. Alle Beteiligten verpflichten sich im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten und der Informationspflichten innerhalb ihrer Organisation, keine Informationen und Erkenntnisse aus dem Prozess ohne ausdrückliche Zustimmung aller Beteiligten weiterzugeben. Die Zustimmung wird bei der Konsultation von Anwälten durch die Parteien und Experten im Rahmen des Mediationsprozesses und bei Supervision unterstellt.

- Freiwilligkeit: Der Mediationsprozess ist freiwillig. Freiwilligkeit setzt voraus, dass die Beteiligten von keiner Seite zu bestimmten Ergebnissen gedrängt werden und der Mediator innerhalb der durch den Inhalt des Mediationsvertrags festgelegten Grenzen keinen Weisungen unterliegt. Der Prozess kann von allen Beteiligten, auch vom Mediator, jederzeit beendet werden.
- Neutralität: Mediation setzt eine neutrale, allparteiliche Haltung des Mediators zu den Konfliktbeteiligten voraus. Der Mediator unterstützt die Partner darin, in einem fairen Prozess eine wechselseitig befriedigende, interessengerechte und auch im Ergebnis faire Vereinbarung zu erzielen. In der Regel schlägt er keine eigenen Lösungen vor, sondern ermuntert die Parteien zu einem einvernehmlichen Konsens.
- Eigenverantwortlichkeit: Die Konfliktparteien nehmen im Mediationsprozess ihre Interessen und Bedürfnisse selbst wahr und vertreten sie angemessen. Konfliktparteien, die aus mehreren Personen bestehen, können sich durch einzelne Personen vertreten lassen. Mindestens ein Vertreter muss Angehöriger der Gruppe sein, die er vertritt. In diesem Fall sollen die Vertreter in den streitigen Fragen entscheidungs- und umsetzungsbefugt sein.
- Informiertheit: Eine selbstverantwortete Entscheidung der Konfliktpartner ist nur auf der Grundlage eigener sachlicher Informiertheit möglich. Jede Konfliktpartei muss ausreichend Gelegenheit haben, sämtliche Informationen, die entscheidungserheblich sind, in ihrer Tragweite zu erkennen und zu gewichten, damit sie sich der Konsequenzen der getroffenen Entscheidungen voll bewusst ist. Dies setzt die allseitige Bereitschaft zur Offenlegung aller sachlichen Daten und relevanten Fakten im Rahmen des in der Mediation wachsenden Vertrauens voraus. Die Konfliktparteien sind gehalten, sich selbst über ihre gesetzlichen Rechte und Pflichten zu informieren.

#### **Kompromiss und Konsens**

Ein Konsens wird erzielt, wenn die Beteiligten die gleiche Meinung haben oder eine Übereinstimmung bei einem Thema ohne einen verdeckten oder offenen Widerspruch gefunden wurde.

Bei einem Kompromiss wird auch eine Einigung erzielt, allerdings muss dabei jede Partei etwas nachgeben und der Gegenpartei ein Stück weit entgegenkommen.

Wie kommen nun Konfliktparteien, die sich zerstritten haben und misstrauisch oder feindselig miteinander umgehen, zu einem Kompromiss oder sogar zu einem Konsens?

- Reden miteinander statt übereinander: Zunächst sollte es gelingen, die Kontrahenten an einen Tisch zu bringen, sodass sie direkt miteinander reden. Eine dritte, unbeteiligte Person übernimmt die Vermittlung und die Moderation. Dabei kommt es darauf an, dass tatsächlich beiden Seiten an einer Lösung interessiert sind und diese Bereitschaft auch geäußert wird.
- Kommunikation statt Konfrontation: Jede Konfliktpartei sollte im folgenden Schritt die Gelegenheit erhalten, den eigenen Standpunkt zu erörtern, ohne dass er angegriffen oder diskutiert wird. Somit entsteht trotz inhaltlicher Differenzen eine Art Gemeinsamkeit im Recht, seine Meinung zu vertreten.

- Gemeinsame Interessen statt Positionen: Bevor das Gespräch auf mögliche Lösungswege kommt, ermöglicht der nächste Schritt einen differenzierten Blick auf die meist hinter den Positionen versteckten Bedürfnisse und grundlegenden Interessen im Sinne von: "Eigentlich möchte ich nur, dass meine Meinung mal gehört und nicht gleich niedergebügelt wird …" Entscheidend ist in dieser Phase die Verständigung auf gemeinsame Werte, Interessen oder Grundbedürfnisse.
- Win-win-Lösungen fallen nicht vom Himmel: Auf der Grundlage der gemeinsamen Werte, Interessen oder Grundbedürfnisse werden Lösungswege als Optionen entwickelt, die möglichst viele Übereinstimmungselemente haben. Wenn diese Übereinstimmungen bei beiden Konfliktparteien mit den originären Interessen und Grundbedürfnissen nahezu identisch sind, dann spricht man von einem tragfähigen Konsens.



#### Ablauf des Mediationsverfahrens

In der Mediation hat sich ein Gesprächsverlauf als nützlich erwiesen, der konsequent das Ziel verfolgt, tragfähige, stabile und von allen Seiten mitgetragene Lösungen zu finden:

- Vorbereitung des Verfahrens: Einführung und Abschluss eines Arbeitsbündnisses zwischen Mediator und Konfliktparteien, eventuell in getrennten Vorbereitungsgesprächen.
- 2. **Festlegung der Themenbereiche:** Die Konfliktthemen werden konkret benannt und nach Bedeutungsgraden eingeordnet.
- 3. Darstellung der unterschiedlichen Positionen der Konfliktparteien: Jeder Beteiligte erläutert seine Position zum Konfliktthema und begründet diese mit seinen originären Interessen und Bedürfnissen.
- 4. Vereinbaren von fairen und einvernehmlichen Lösungen: Jede Konfliktpartei benennt ihren Verhandlungsspielraum. Gemeinsam werden verschiedene Optionen und Alternativen hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit entwickelt und geprüft.
- Rechtliche Überprüfung: Die auf diesem Weg gefundene Lösung wird bei Bedarf mit den je eigenen Anwälten überprüft und in das Mediationsverfahren eingebracht.
- 6. Das **Vermittlungsergebnis wird schriftlich festgehalten** und mit Unterschrift bestätigt.

#### ANREGUNG

In einer Beratungsgruppe treffen sich angehende sozialpädagogische Fachkräfte in einer längeren Praxisphase ihrer Ausbildung zur monatlichen "Kollegialen Beratung", um ihre Erfahrungen zu reflektieren. Die Teilnehmer sind in verschiedenen Einrichtungen tätig. Sie haben vereinbart, dass in jeder Sitzung eine Fallsituation vorgestellt wird.

Tauschen Sie sich in Ihrer Lerngruppe über Ihre Erfahrungen in ähnlichen Beratungsgruppen aus und tragen Sie die Faktoren zusammen, die für ein Gelingen der kollegialen Beratung verantwortlich sind.

In einer Kindertageseinrichtung bestehen erhebliche Unstimmigkeiten über konzeptionelle Änderungen. Ein Teil der pädagogischen Fachkräfte will die Änderungen nicht mittragen. Sie haben die Unterstützung der Eltern und wehren sich gegen die Auflösung der festen Gruppen und die Einführung eines "offenen Konzeptes". Die erst kürzlich eingestellte, junge und als Führungskraft wenig erfahrene Leiterin ist mit der Moderation dieser Diskussionen zunehmend überfordert. Die Gespräche mit allen Beteiligten und dem Träger enden sehr bald in gegenseitigen Anschuldigungen, Schweigerunden oder werden abgebrochen. Da der Konflikt zu eskalieren droht, scheint eine externe Unterstützung unbedingt erforderlich.

Erarbeiten Sie an diesem Beispiel den Unterschied zwischen kollegialer Beratung, Supervision bzw. Coaching und einer Mediation.

Entwickeln Sie für diese Situation das Konzept eines externen Beraters, der den Dialog über eine Regelung des Konfliktes unterstützen soll.

Beck, Reinhilde/Schwarz, Gotthart: Konfliktmanagement, 3. Aufl., Regensburg, Walhalla, 2008.

Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.: Herausforderungen in der Elementarpädagogik. Ein Positionspapier der DGSv, Köln, 2012.

Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Berater und Beraterinnen, 8. Aufl., Bern, Freies Geistesleben, 2008.

Glasl, Friedrich: Konfliktdiagnose, in: Thomas Trenczek/Detlev Berning/Christian Lenz (Hrsq.): Mediation und Konfliktmanagement, Baden-Baden, Nomos, 2013.

König, Oliver/Schattenhofer, Karl: Fallbesprechung und Fallsupervision, Heidelberg, Auer, 2017.

Schmid, Bernd/Veith, Thorsten/Weidner, Ingeborg: Einführung in die Kollegiale Beratung, Heidelberg, Auer, 2013.

Tietze, Kim-Oliver: Kollegiale Beratung. Problemlösungen gemeinsam entwickeln, Reinek bei Hamburg, Rowohlt, 2010.



## Kompetenzcheck Lernfeld 6

Lernfeldeinführung s. S. 554 ff.

#### Kompetenzcheck für die bearbeiteten Module

Der Kompetenzcheck dient der Reflexion und Selbsteinschätzung. Dafür wird auf die in der Lernfeldeinführung zusammengestellten Kompetenzen zurückgegriffen. Mithilfe der folgenden Tabellen können Sie überlegen, ob Sie den anzustrebenden Kompetenzen nach Bearbeitung des Moduls voll und ganz, zum großen Teil oder nur zum Teil entsprechen. Dabei ist zu bedenken, dass vor allem Fertigkeitskompetenzen durch praktische Erfahrung ständig weiterentwickelt werden. Insofern ist der Kompetenzcheck auch im späteren Verlauf der Ausbildung ein gutes Instrument, um zu überprüfen, in welchen Bereichen durch neue Erfahrungen zusätzliche Sicherheit erreicht werden konnte.

# Kompetenzcheck Modul 2: Teamentwicklung analysieren und gestalten

#### Kompetenzen

#### Wissen:

Ich habe	voll und ganz	zum großen Teil	zum Teil	Notizen
breites und integriertes Wissen über Strukturen und Formen der Teamarbeit und Teamentwicklung sowie weitere Elemente der Organisationsentwicklung				
grundlegendes Wissen über Leitungsaufgaben				
breites und integriertes Wissen zur Berufsrolle Erzieherin/ Erzieher				
vertieftes Wissen über Konfliktlösungsmodelle				

#### Fertigkeiten:

lch kann	voll und ganz	zum großen Teil	zum Teil	Notizen
Erziehungs-, Bildungs- und Betreuungskonzepte gemeinsam im Team entwickeln und reflektiert umsetzen				
die eigene Teamsituation auf der Grundlage von Kriterien analysieren, weiterentwickeln und gegebenenfalls Unter- stützung organisieren				
Arbeitsprozesse nach pädagogischen und organisatorischen Erfordernissen selbstständig planen				
die Nachhaltigkeit von Prozessen der Team- und Organisati- onsentwicklung reflektieren				