

Interaktionen im Team

Fachforum 5



5. IFP-Fachkongress
am 17. & 18. Juni 2015 in München
Dr. Sigrid Lorenz & Elisabeth Minzl



Interaktionen im Team...

haben in den letzten Jahren aufgrund von gesellschaftlichen Entwicklungen und Entwicklungen im frühpädagogischen Feld einen enormen Bedeutungszuwachs erfahren.

Wir wissen:

- Interaktion und Kommunikation findet laufend in jedem Team statt, wie eine von Paul Watzlawicks fünf Grundregeln „Man kann nicht nicht kommunizieren“ verdeutlicht.
- Gelingende Interaktionen in Teams sind eine unerlässliche Bedingung für effektive und effiziente Arbeit in den Kitas.
- Eine Einbindung der Interaktionen in eine Diversity-Teamentwicklung ist sinnvoll

Struktur des Forums



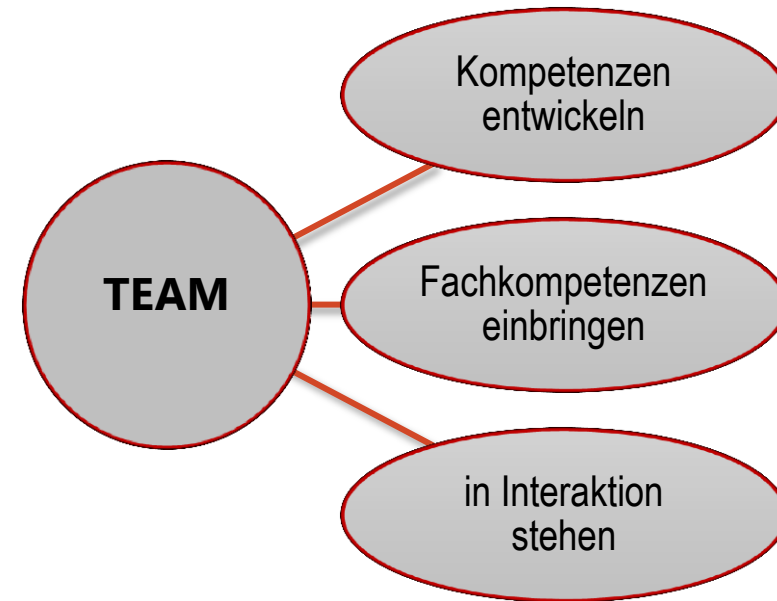
Drei Arten des Zugangs

👉 Wissen bekommen

👉 Ihr Expertenwissen einbringen

👉 In Interaktion gehen

Team



Team = Gemeinsame Aufgabe



TEAM

bezeichnet einen Zusammenschluss von mehreren
Personen
zur Lösung einer
gemeinsamen Aufgabe

Ohne gemeinsame Aufgabe, die letztendlich der Zweck der Existenz des Teams ist, gibt es kein Team.

- ✓ *Haben alle im Team das gleiche Verständnis, was die gemeinsame Aufgabe ist?*
- ✓ *Welche Rolle kommt der Leitung bei Teaminteraktionen zu?*



© fotolia

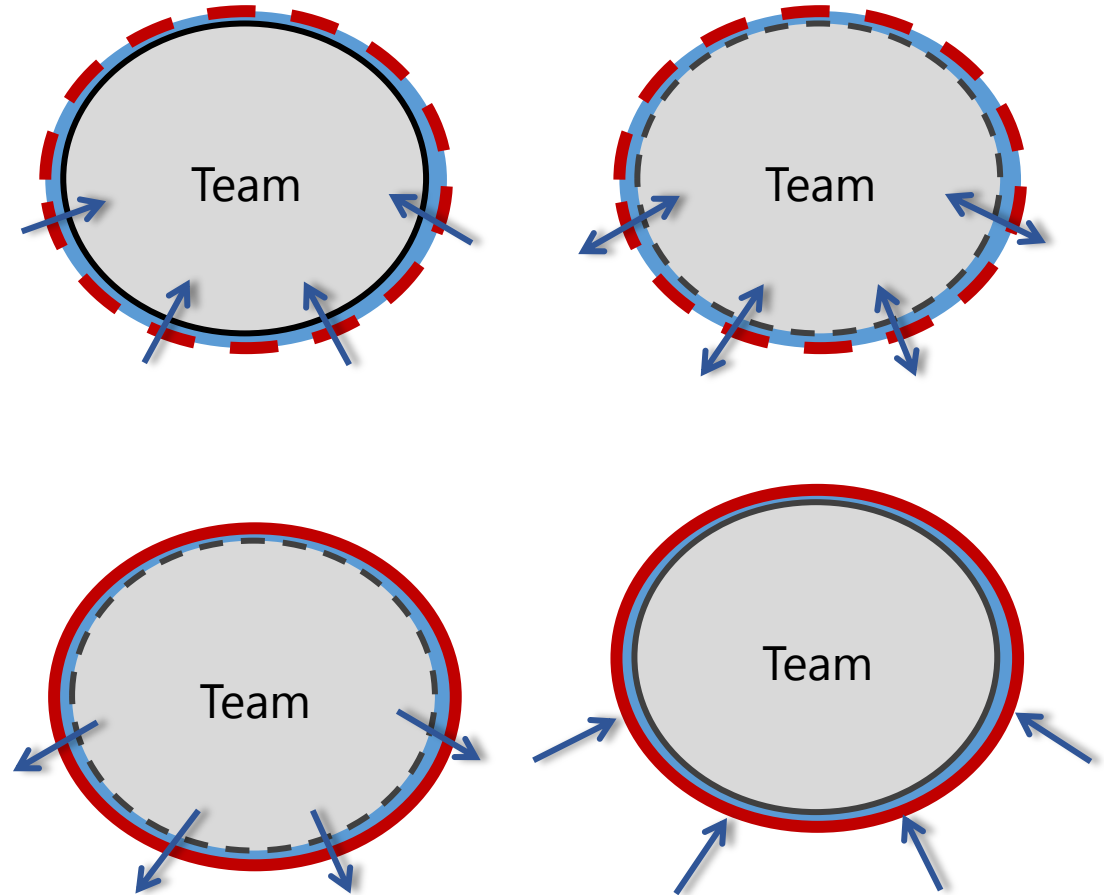
Teams haben eine Gruppenhaut



„Ein Team umgibt eine unsichtbare Gruppenhaut, die ihre Mitglieder einschließt und innerhalb derer es ein ‚Wir‘ gibt.“

(W. Schley zitiert in A. Köker, 2013, 18)

- *„Die Außenhaut von Teams ist verschieden durchlässig. Um Fortschrittsfähig zu sein, benötigen Teams eine gute Durchlässigkeit in beide Richtungen – von Innen nach Außen und von Außen nach Innen.“*
- *Ihre Systemgrenzen sind nicht starr, sie haben „ausgefranzte Ränder“ (vgl. Chaostheorie).*
- *Reflexive Interaktionen sind wesentlich*



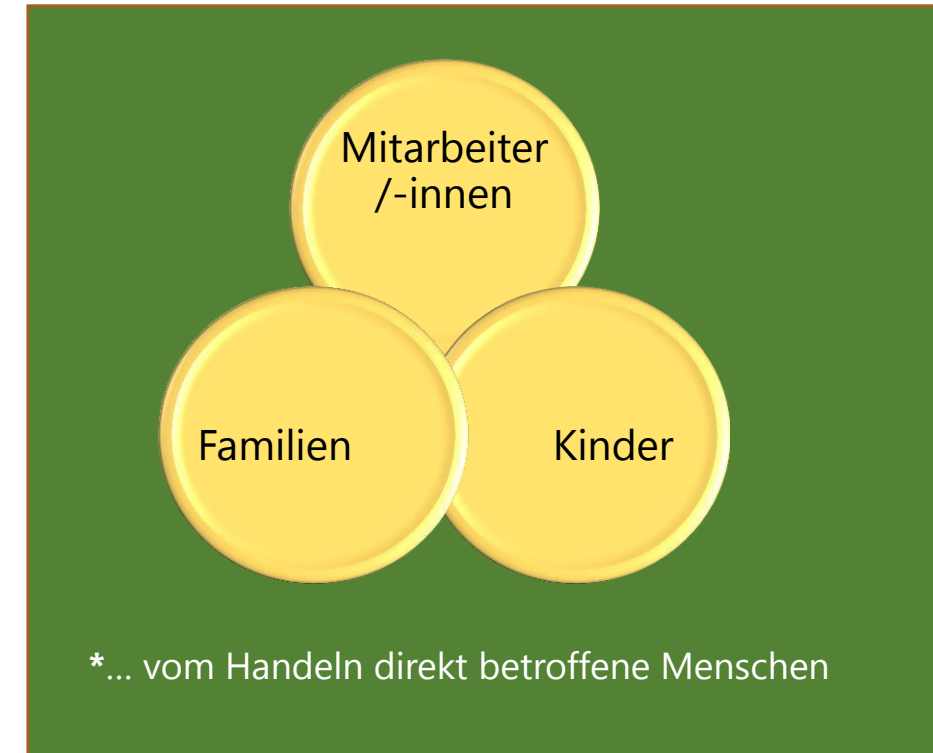
Die gemeinsame Aufgabe von Kita-Teams



Die **Fortschrittsfähigen Organisation** als regulative Leitidee,
Vision und Mission (Etzioni 1975, Kirsch 1997)

Die Aufgabe der Teammitglieder ist es so zu handeln, dass sie die Bedürfnisse der Menschen, die von ihrem Handeln betroffen sind, immer besser befriedigen können*

- ➔ Diese Leitidee definiert nicht allein einen Inhalt, sondern gibt auch eine Entwicklungsrichtung vor. Sie fokussiert auf demokratische Strukturen und Prozesse
- ➔ Teaminteraktionen sind kein Selbstzweck; ihre Qualität definiert sich darüber, in wie weit sie zur Erfüllung der Aufgabe(n) beitragen
- ➔ Fortschrittsfähige Organisation ≠ Lernende Organisation. ☞ *Kitas sind lebende Systeme und alle lebenden Systeme lernen, solange sie existieren. Es gibt keine nicht-lernende Organisation!*



Team und Leitung



Leitungen...

Haben ein vielschichtiges Aufgabenfeld. Die Kernaufgaben der Kita-Leitung umfassen folgende Bereiche (vgl. Prof. Dr. Petra Strehmel im Interview mit Karsten Herrmann. Verfügbar unter <http://www.nifbe.de/component/themensammlung/item/285-themensammlung/bildungs-und-sozial-management/kita-leitung/517-kita-leitung-ueberaufgaben-kernkompetenzen-und-doppel-rolen>):

- Die pädagogische Leitung und die Betriebsführung,
- die Führung und Förderung der pädagogischen Mitarbeiter/-innen,
- die Führung und Förderung der pädagogischen Mitarbeiter/-innen,
- die Zusammenarbeit im Team, mit Eltern und Kooperationspartnern im Sozialraum (z.B. mit Schulen, Kindertagespflege oder Tagespflege (...))
- die Organisationsentwicklung mit allen Beteiligten,
- das Selbstmanagement, zu der die eigene fachliche Positionierung und Fortbildung ebenso gehören wie Arbeitsorganisation, das Zeitmanagement und die Reflexion der eigenen Führungsrolle,
- die Beobachtung von Rahmenbedingungen und Trends und das Ziehen von Schlussfolgerungen für die eigene Einrichtung sowie
- die strategische Planung für das eigene Leitungshandeln.



Aus: Renate Alf, "Der reinste Kindergarten!", Lappan Verlag

Interaktion und Kommunikation

Vgl. *Lexikon zur Soziologie*; W. Fuchs et al. (Hrsg.)



Jede Fachrichtung hat eigene Definitionen und Schwerpunktsetzungen. In den Sozialwissenschaften liegt der Schwerpunkt auf der Einbindung der Interaktion in einen sozialen Prozess und deren wechselseitiges aufeinander Bezogensein.

Soziale Interaktion

Durch Kommunikation (Sprache, Gesten, Symbole usw.) vermittelte wechselseitige und sinnhafte Bezugnahme von Personen oder Gruppen aufeinander und die daraus resultierende wechselseitige Beeinflussung ihrer Erwartungen und Handlungen. Sie ist das zentrale Bindeglied zwischen individuellem Handeln und sozialer Ordnung (etwa Teams)

Kommunikation

Austausch, Vermittlung und Aufnahme von Informationen zwischen Menschen.

Statistische Interaktion

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + cX_1X_2$$

Das Team bildet durch seine gemeinsame Verantwortung eine Einheit für kollektive Leistungen.

Gelingt die Interaktion, ist die Gesamtleistung größer als die Summe der Einzelleistungen.
Gelingt sie nicht, kann die Gesamtleistung geringer als die Summe der Einzelleistungen sein

Wer kommuniziert, interagiert gleichzeitig.
Wer interagiert, kommuniziert gleichzeitig.

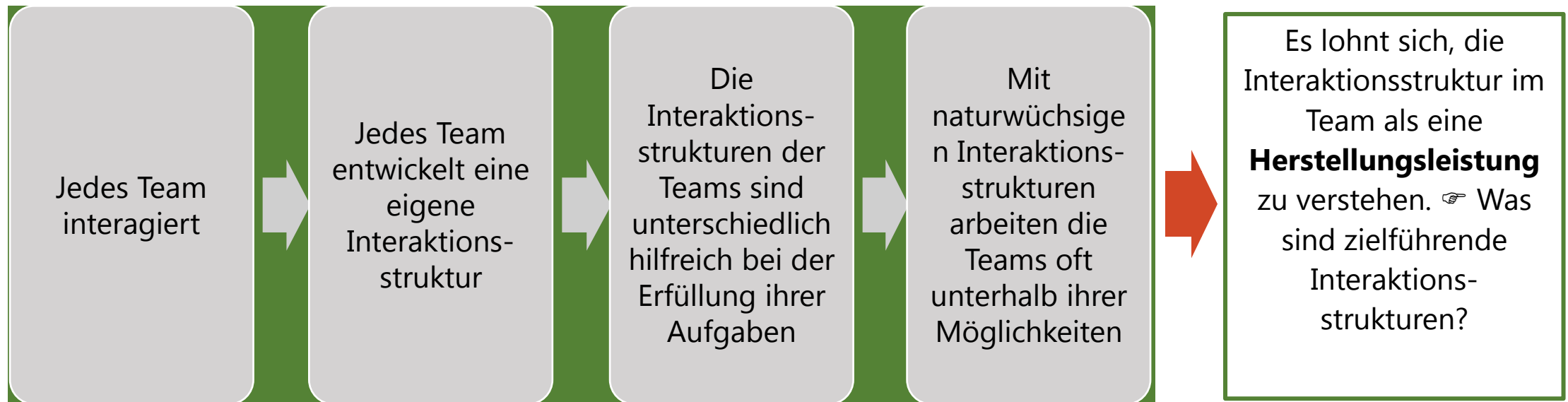
Jedes Team besitzt eine Interaktionsstruktur!



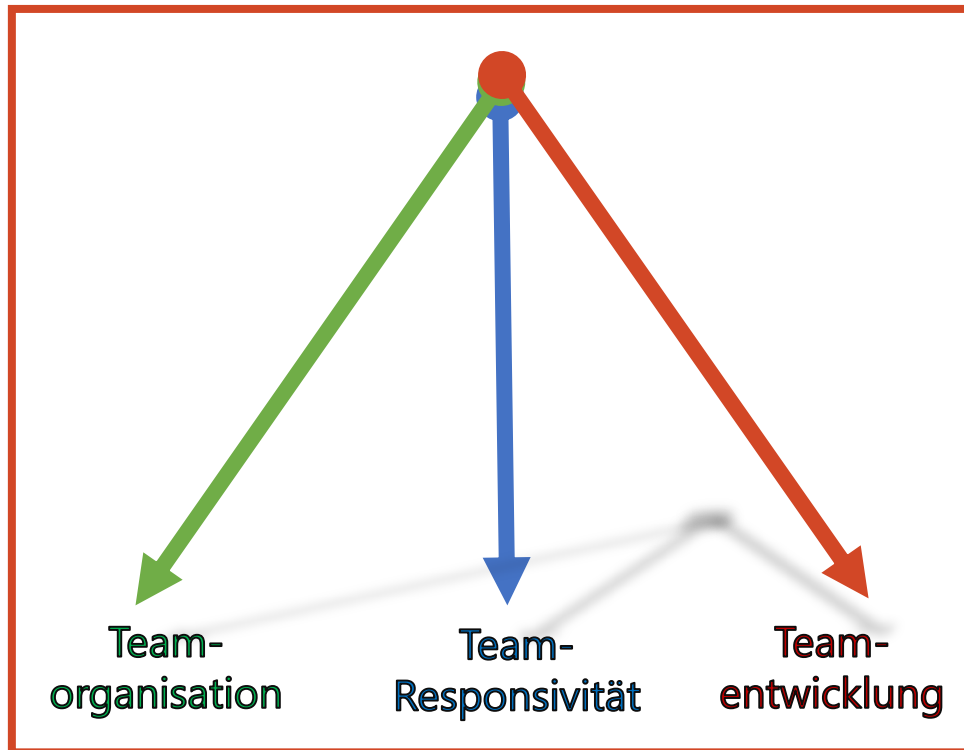
Teams sind lebende, sich selbst erzeugende Systeme (☞ autopoietische Systeme). Sie entwickeln, auch ohne bewusste Steuerung, immer eine eigene „naturwüchsige“ Form von Interaktionsstruktur



Naturwüchsige Interaktionsstrukturen sind häufig in einer Art chaotisch, dass sie insbesondere die Prozessqualität beeinträchtigen. (v. Bebenburg, S. 44ff.)



Interaktion braucht drei Standbeine



Wenn der Untergrund uneben ist, muss das Team immer wieder Stabilität herstellen können.

*Eine Interaktion, die auf **drei** Beinen steht, ist stabil!*



Alle drei Beinen sollten immer wieder darauf hin überprüft werden, ob sie „gleich lang“ sind. Dies schließt ein, dass es Situationen gibt, die punktuell den fokussierten Blick auf ein bestimmtes Bein erfordern.

Klärung der Standbeine



Teamorganisation (TO)



- Auch Leitungsfunktion
- Interaktionen um z.B. Handlungen so zu koordinieren, dass Handlungszyklen entstehen
- TO als Methode unterstützt die Selbstorganisation der Teams durch das Setzen von Strukturen
- Interaktionen zur Organisation der täglichen Aufgaben wirken auch auf den Umgang mit personellen und zeitlichen Ressourcen
- TO trägt auch zur Erreichung gesteckter Ziele bei.
- Hierzu gehören...

Team-Responsivität



- Interaktionen, um Sensibilität für die Bedürfnisäußerungen der einzelnen TM zu entwickeln,
- ..diese Bedürfnisäußerungen wahr zu nehmen,
- ...sie zu vor dem Hintergrund des jeweiligen Lebenskontextes zu verstehen
- ...und das eigene Verhalten darauf abzustimmen. (vgl. W. Kirsch 1991)
- Hierzu gehören...

Teamentwicklung (TE)

- Interaktionen zur Sicherstellung der Weiterentwicklung und Weiterentwicklungsfähigkeit von Team und Kita
- TE hilft dem Team beweglich zu bleiben und mit Anforderungen und Änderungen von „außen“ und „innen“ angemessen durch Interaktion umzugehen
- Teamentwicklung ist ein aktives und reaktives Konzept
- Hierzu gehören...

Klärung der Standbeine



Teamorganisation (TO)



Hierzu gehören...

- Entscheidungsstrukturen durch Regeln, Verantwortungen, Verbindlichkeiten
- Teamordnung durch regelmäßige Sitzungen
- Teamgedächtnis
- Dienstpläne
- Pädagogische Ablaufprozesse im Kitaalltag

Team-Responsivität



Hierzu gehören...

- Feedbackkultur entwickeln
- Flüsterpost: direkte Kommunikation (nicht über Dritte)
- Konstruktiver Umgang mit Konflikten
- Der richtige Platz für jeden Einzelnen
- Übergänge gut begleiten: kommende Kolleginnen einführen, gehende Kolleg/innen verabschieden
- Rituale, die bewusst die Teamkultur fördern
- Gemeinsames Lachen und eine Fehlerkultur etablieren

Teamentwicklung (TE)

Hierzu gehören...

- Achtsamkeit auf die Teamdynamik im Teamentwicklungsprozess
- Konzeptionsentwicklung und regelmäßige Fortschreibung
- Entwicklung gemeinsamer Werte
- Ressourcenprofil: wer kann welche Ressourcen für das Ganze einbringen
- Teamcheck: Evaluation der Gesamtprozesse
- Gesamtplanung der Fort- und Weiterbildungen

Murmelgruppe

- 1 Focus auf Teamorganisation:
- 2 Focus auf Teamresponsivität:
- 3 Focus auf Teamentwicklung:



Ihr
Expertenwissen
einbringen

Standbein 2 : Teamresponsivität



Das Eisbergmodell der Kommunikation (vgl. auch TZI)

Es weitet den Blick auf die emotionale Struktur von Teams und die Vorgänge der En- und Dekodierung von Informationen. Die Teammitglieder müssen die emotionalen „Dialekte“ der anderen Teammitglieder decodieren können

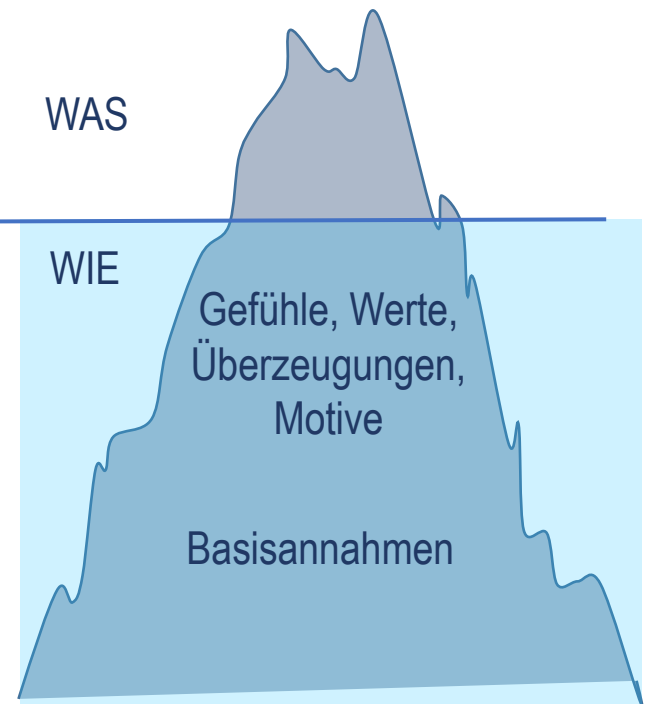
Gute soziale Interaktion im Team hängt - insbesondere davon ab, dass die einzelnen Teammitglieder die mimischen Anzeichen der Emotionen der anderen Teammitglieder treffend decodieren können (vgl. Untersuchungen von Collins und Turner)

„(...) die Fähigkeit zur Dekodierung, die umso präziser verläuft, je näher sich (die Teammitglieder) im sozialen Raum stehen und je ausgeprägter das gemeinsam geteilte Erfahrungswissen ist.“

Ch. V. Scheve, 2010

Sachebene; Hauptfokus der Teams;
sicht- und hörbaren Informationen (z.B.
Ideen, Vorschlägen, Fragen)

Eigene aktuelle Stimmungen und
Befindlichkeiten, Vorerfahrungen,
Werte, und Motive (z.B.
Zeitvorstellungen, Sympathien,
grundlegende ethische Werte)
Individuums- und Teambezogen





Vorurteilsbewusste Pädagogik

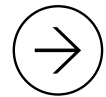
Ziele und Prinzipien
vorurteilsbewusster Bildung
und Erziehung

1. Stärkung der Ich- und Bezugsgruppenidentität
2. Vielfalt kennen lernen und Empathie entwickeln
3. Einseitigkeit thematisieren und kritisieren
4. Diskriminierung aktiv widersprechen



Gemeinsam vorurteilsbewusste Schritte gehen

1. Dezentrierung



2. Analyse

3. Aushandeln

Den eigenen Bezugsrahmen erkunden

Welche Gefühle löst der Fall/die Situation bei mir aus? Was stört mich? Welche meiner Wertvorstellungen werden angegriffen oder in Frage gestellt?

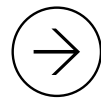
Ziel

Die eigene Erlebnisfähigkeit zu erweitern. Unterstützung Selbstdistanz zu üben, besonders in Bezug auf die ersten ausgelösten Emotionen



Gemeinsam vorurteilsbewusste Schritte gehen

1. Dezentrierung
2. Analyse
3. Aushandeln



Den Bezugsrahmen des anderen erkunden und Hypothesen bilden

Was weiß ich über die Situation und die Wertvorstellungen der Kolleg/in X? Was vermute ich? Was vermute ich, wie sie die Situation erlebt hat? Was will ich wissen, um sie besser zu verstehen?

Ziel

- der Einstellung des anderen einen Sinn geben, indem unterschiedliche Zugehörigkeiten zugeordnet werden. Zur Klärung der Haltung tragen bessere Kenntnisse der Werte des anderen und seines Bezugssystems bei.
- Die Analyse benötigt Offenheit und Anstrengung sich in den Anderen hineinzusetzen. Durch die Analyse werden oft gemeinsame Identitätspunkte gefunden, die eine Basis für die Fortsetzung der Beziehung bilden können.



Gemeinsam vorurteilsbewusste Schritte gehen

1. Dezentrierung

2. Analyse

3. Aushandeln →

Ein Aushandlungsgespräch führen – auf gleicher Augenhöhe eine Lösung entwickeln

Was will ich mit dem Gespräch erreichen? Welche Fragen möchte ich stellen? Was möchte ich von mir sagen?

Ziel

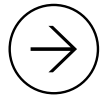
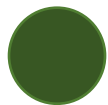
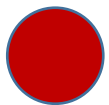
Ermöglichen einer wahren Begegnung: jede/r „lässt etwas von sich los“, um auf den anderen zuzugehen, ohne dabei wesentliche Grundsätze der eigenen Identität in Frage zu stellen. Aushandeln ermöglicht Verabredungen zu treffen.

Den Ansatz der vorurteilsbewussten Pädagogik mit dem Expertenwissen in Gruppen erlebbar machen

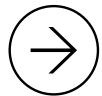
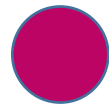
Finden Sie sich in Gruppen nach den Farben und dem Spruch der Buttons zusammen

Kleingruppe

Tauschen Sie sich kurz über den pädagogischen Zeigefinger aus: kennen Sie solche Sprüche UND setzen Sie diese manchmal (unbewusst) selbst als pädagogischen Zeigefinger ein?



Setzen Sie sich bitte in Ihrer Gruppe mit der **Dezentrierung** auseinander



Setzen Sie sich bitte mit der **Hypothesenbildung** auseinander

...und sammeln Sie Ihre Ergebnisse auf Moderationskarten für das Plenum

Plenum

Aushandeln – *wie sieht eine gute Lösung für alle Beteiligten aus?*



Ihr
Expertenwissen
einbringen

Fallbeispiel in Kleingruppen erarbeiten



Fallbeispiel

Eine Kollegin X aus dem Team nimmt an einer Weiterqualifizierung von der Kinderpflegerin zur Fachkraft im Erziehungsdienst teil. Ihre Kolleginnen unterstützen sie dabei. Mit der Zeit verändert sich das Klima der Unterstützung. Kollegin X steht aufgrund von Fehlzeiten durch die Weiterqualifizierung oft nicht zur Verfügung.

Bei einem geplanten Sommerfest erscheinen alle Kolleginnen im vorher abgestimmten outfit – nur die Kollegin X, die an der Weiterqualifizierung teilnimmt, nicht.

Setzen Sie den Ansatz der vorurteilsbewussten Pädagogik in der Kleingruppe mit folgenden Schritten ein:

Dezentrierung – den eigenen Bezugsrahmen erkunden: versetzen Sie sich bitte in die Lage von Kollegin X

Wie geht es dieser Kollegin X? Welche Gefühle löst der Fall/die Situation bei ihr aus? Was könnte sie stören? Welche ihrer Wertvorstellungen könnten angegriffen oder in Frage gestellt werden?

Hypothese: bilden Sie bitte Hypothesen zu dem Verhalten der Teamkolleg/innen

Was leitet die anderen Teamkolleginnen? Was könnte Kollegin X über die Situation und die Wertvorstellungen der Kolleg/innen wissen? Was vermutet, wie sie die Situation erlebt haben? Was will Kollegin X wissen, um die Kolleg/innen besser zu verstehen?

Ein Aushandlungsgespräch führen – auf gleicher Augenhöhe eine Lösung entwickeln: wie könnte eine Lösung aussehen, in der sowohl Kollegin X als auch die Teamkolleg/innen aufeinander zugehen und eine gemeinsame Lösung für zukünftige Situationen finden?

Den Ansatz der vorurteilsbewussten Pädagogik mit dem Expertenwissen in Gruppen erlebbar machen

Dieser Ansatz ermöglicht die systemische Sichtweise der **zirkulären Kommunikation** und zeigt durch den Blick den Kollegin X auf sich selbst wirft auf, dass sich kommunizierende Partner/innen gegenseitig beeinflussen. Die Ergebnisse der **Dezentrierung** eignen sich als Informationsgewinnung und erweitern den eigenen Blick auf das Geschehen.

Eine regelmäßige Reflexion im Sinne der Dezentrierung ermöglicht im pädagogischen Kontext ermöglicht das Bewusstwerden der eigenen Beziehungsanteile und ist Voraussetzung für den nächsten Schritt.



Ihr Expertenwissen einbringen

Den Ansatz der vorurteilsbewussten Pädagogik mit dem Expertenwissen in Gruppen erlebbar machen

Hypothesen bilden zeigt vorläufige Annahmen zu einem Geschehen auf, die Vielfalt erweitert den Blick und die Handlungsmöglichkeiten.

Die Ergebnisse der **Hypothesenbildung** ermöglichen einen Perspektivenwechsel auf den Anderen und zeigen dabei die eigenen und die Ambivalenzen Anderer auf.

Hypothesenbilden ist ein geeignetes Instrument, um pädagogisches Handeln bspw. für Teambesprechungen, regelmäßigen zu besprechen.



Ihr
Expertenwissen
einbringen

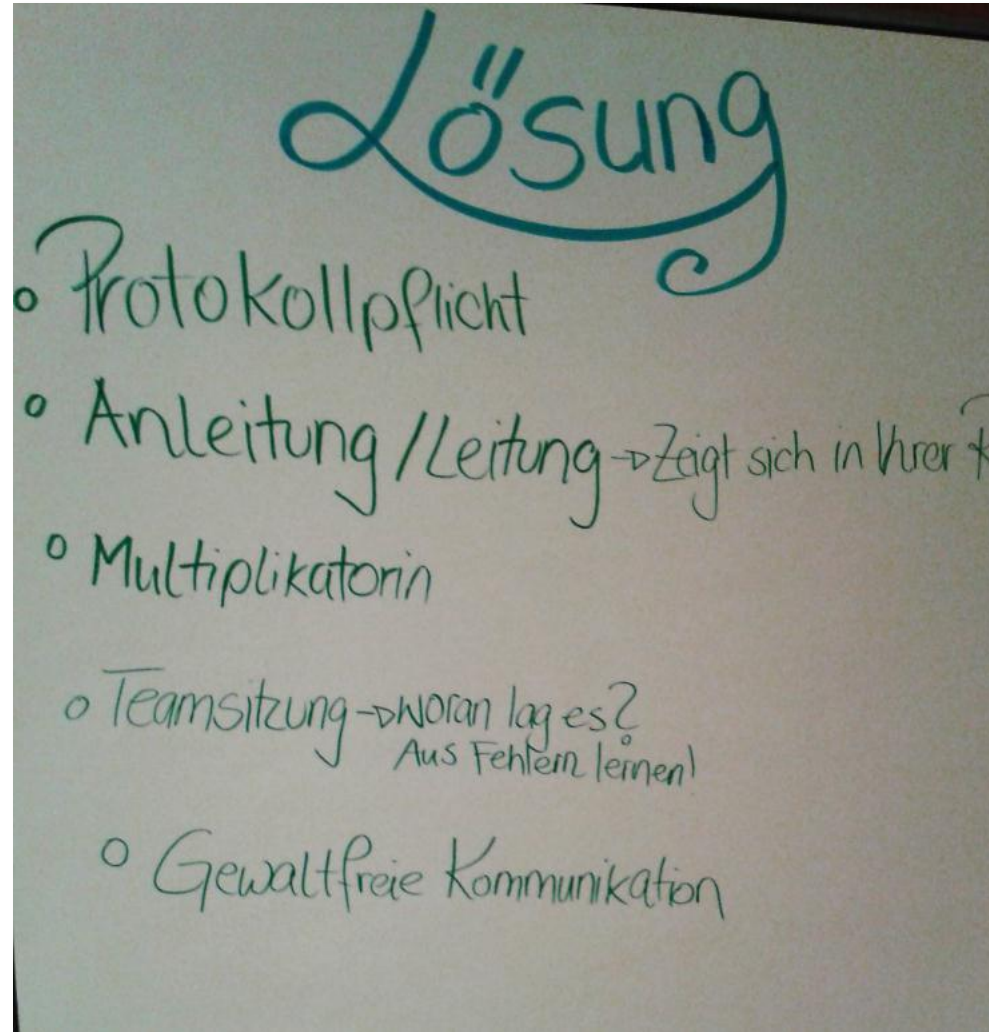
Den Ansatz der vorurteilsbewussten Pädagogik mit dem Expertenwissen im Plenum erlebbar machen

Von der Problemtrance zur Lösung

Auf der Suche nach gemeinsamen Lösungen in einer Konfliktsituation verabschieden sich beide Seiten von der einzig richtigen Lösung oder Idee, im Sinne eines Aufeinander Zubewegens. So kann ein Aushandeln auf gleicher Augenhöhe stattfinden.

Die Lösungsperspektive unterstützt die Selbstorganisation des Systems und ermöglicht Handeln.

Die im Plenum erarbeiteten Lösungen werden noch um systemische Aspekte ergänzt.



Ihr
Expertenwissen
einbringen

Den Ansatz der vorurteilsbewussten Pädagogik mit dem Expertenwissen im Plenum erlebbar machen

Folgende Aspekte aus systemischer Perspektive erleichtern den Zugang zu komplexen Beziehungsgeschehen – z.B. in Teams:

Eine Gruppe benötigt eine Leitung, die diese Prozesse im Blick hat

Die **Zugehörigkeit** und den **guten Platz** für jeden Einzelnen zu achten sind eine Grundvoraussetzung für funktionsfähige Gruppen und eine existentielle Erfahrung für den Einzelnen. *Wie kann der Informationsfluss über das was in der Abwesenheit stattgefunden hat, gehalten werden?*

Anerkennen, dass die Gruppenmitglieder die Gruppe durch ihre Interaktionen „erschaffen“, Gruppen sind lebendige Systeme. *Anerkennen, dass die Weiterbildung der Kollegin X Veränderungsprozesse im Team auslöst und konstruktive Wege suchen alle im Team an diesem Prozess zu beteiligen. Die Kollegin kann selbst die Anerkennung über die Unterstützung während ihrer Abwesenheit aussprechen: *Danke, dass Ihr meine fehlende Arbeitskraft aufgefangen habt...**

Anerkennen der **Vielfalt an Werten** und **Ressourcen** in einem Team. *Wie können diese zum Nutzen des Gesamten in diesen Prozess der Weiterentwicklung der Kollegin X sowie für das Team mit eingebunden werden?*



Ihr
Expertenwissen
einbringen

Den Ansatz der vorurteilsbewussten Pädagogik mit dem Expertenwissen im Plenum erlebbar machen

Die **Kommunikation** über die unterschiedlichen Beschreibungen, Erklärungen, Bewertungen anzuregen und wertschätzend zu moderieren. Hier zeigt der Ansatz der vorurteilsbewussten Pädagogik mit Dezentrierung, Hypothesenbildung und Lösungssuche hilfreiche Schritte auf.

Die **Beziehung zu Einzelnen** und zur **ganzen Gruppe** zu gestalten. Reflexionsgespräche mit der Kollegin X über die Weiterentwicklung, konkrete Ziele für die Praxis formulieren unterstützen den Prozess. Das Team in den Prozess mit einbinden.

Den Wandel, die **Entwicklung der Gruppe** in unterschiedlichen Beziehungsphasen zu verstehen und die aktuelle Kosten-Nutzen-Bilanz zu deuten. Wo steht das Team und welche Aspekte aus der Weiterbildung können der Kollegin X können in den Gesamtprozess des Teams integriert werden?



Ihr
Expertenwissen
einbringen



Zusammenfassung

Das Fallbeispiel wurde in der Struktur des Fachforums auf der Metaebene behandelt.

In der Fort- und Weiterbildung kann der Ansatz der vorurteilsbewussten Pädagogik im Rollenspiel erfahrbar gemacht werden.

In der Teamentwicklung kann dieser ebenfalls als Instrument eingesetzt werden.

Ein vorurteilsbewusster Blick erfordert eine professionelle Responsivität von jeder Pädagog/in

- für sich selbst,
- für die Teamkolleg/innen und ebenso
- für die pädagogische Arbeit mit Kindern und Eltern

Dieser Ansatz verzichtet bewusst auf Bewertungen und unterstützt durch die Beschreibungen einen Blick auf die Vielfalt im System Kita.

Standbein 3 : Teamentwicklung



Fortbildungskampagne Dialog Bildung:
Untersuchung zur Fähigkeit der Weiterentwicklung von Teams (2008/09)

Zielfrage

Welche Team ziehen einen guten Gewinn aus Fortbildungen, d.h....?

- Sie nehmen viel Wissen aus der Fortbildung mit
- Sie transferieren das Gelernte in ihre Einrichtung; Veränderungen auf Praxisebene

Rahmendaten der Kampagne/Befragung

- Vier Staffeln 2007 – 2011 mit je 4 Fortbildungseinheiten, Teamschulung
- Schriftliche Vor- und Nachbefragung (2 Wochen vor FB-Beginn und 3 Monate nach FB-Ende) von Kita-Teams. N=295
- Fortbildungsthemen: u.a. Bild vom Kind, Ko-Konstruktion, Lernen
- Verantwortlich: Spitzenverbände d. freien Wohlfahrtspflege, Bay. Verwaltungsschule, IFP, Ministerium; Federführung: Verband kath. Kindertageseinrichtungen Bayern e.V.
- IFP: Einbindung in das Projekt Organisationsentwicklung



Bestimmte Teameigenschaften fördern die Weiterentwicklung von Teams!

Standbein 3: Teamentwicklung



Ergebnisse der Untersuchung:

Entwicklungsfähige Teams zeichnen sich aus durch:

Nutzung vielfältiger Informationsquellen (Innen und Außen) → Informationsquellen werden oft genutzt

Vielfältige Kontakte nach Innen und Außen → Kontakte werden regelmäßig gepflegt

Wichtige Informationen werden zuverlässig an alle Mitarbeiterinnen weitergegeben („Wissen ist nicht Macht“)

Die Meinungen aller Mitarbeiterinnen zählen bei Entscheidungen gleich viel

Hohe Bereitschaft des Voneinander-Lernens

Strukturen für das Voneinander-Lernen

Fort- und Weiterbildungen tragen gleichzeitig zur persönlichen Weiterentwicklung wie zum Profil der Kita bei

Kein falscher Perfektionsanspruch, sondern Mut Neues anzuprobieren → Jede Mitarbeiterinnen besitzt den Spielraum, auch allein etwas ausprobieren zu dürfen

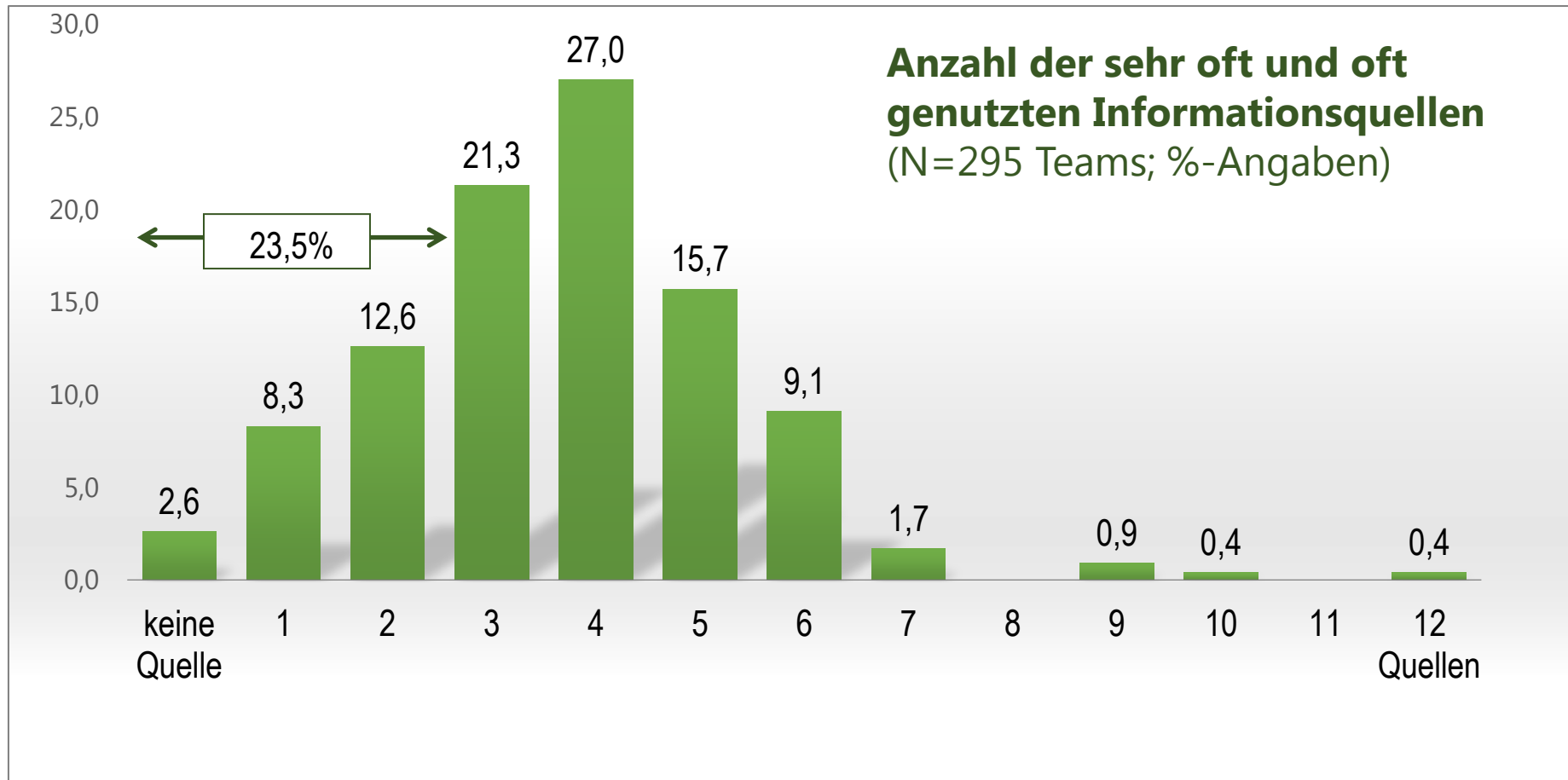
Probleme werden nicht personifiziert oder als von außen verursacht betrachtet, sondern in der Verantwortung des Gesamtteams gesehen

Es gibt ein grundsätzliches Vertrauen zueinander, auch in schwierigen Situationen

Es gibt eine Feedback-Kultur

! Reflexionen finden regelmäßig statt, sie finden auch im Gesamtteam statt, sie haben eine festgelegte Struktur, sie werden auch von Extern moderiert, Ergebnisse werden schriftlich festgehalten

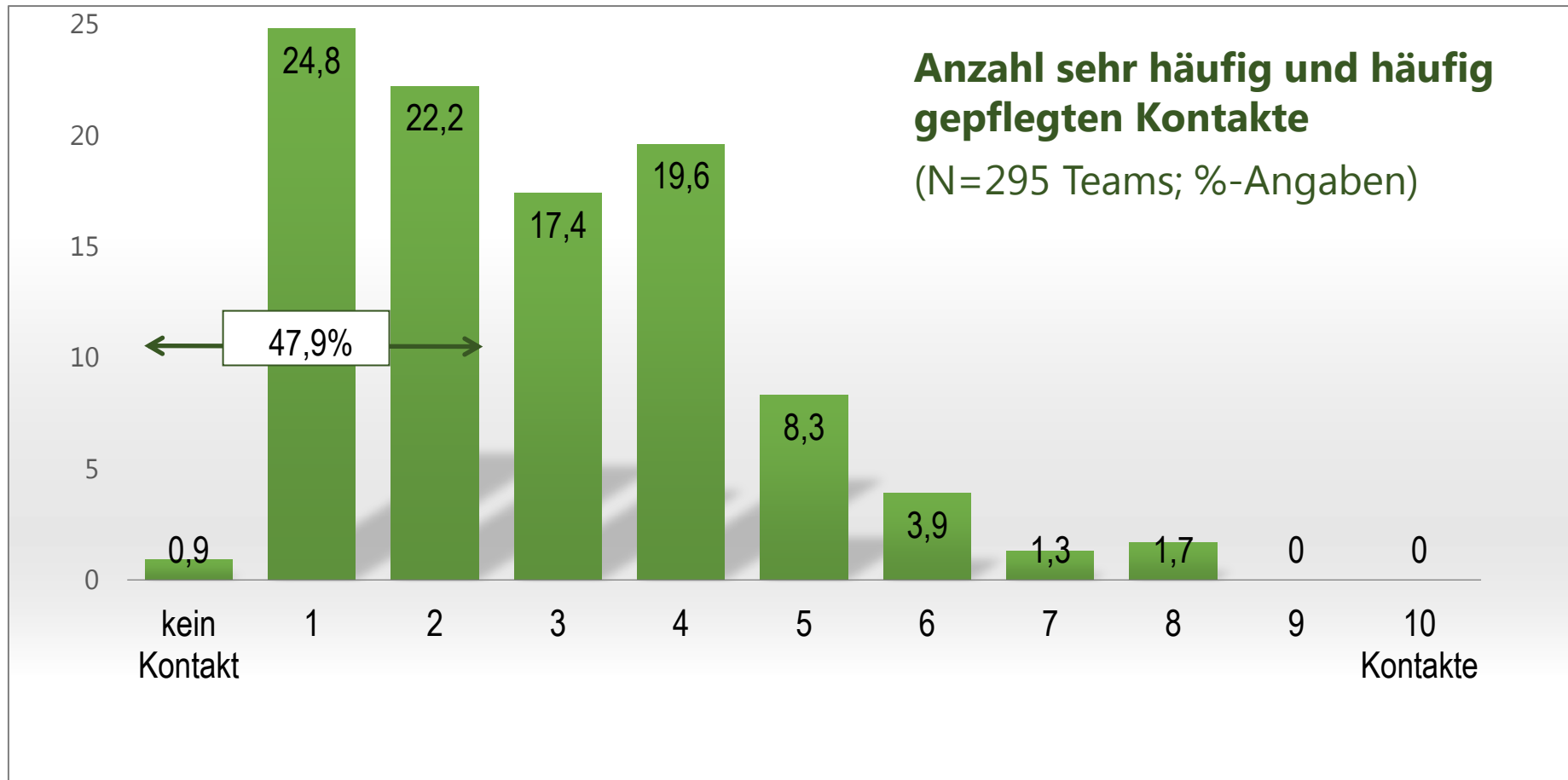
Standbein 3: Teamentwicklung



- Zeitschriften-
Bücher
- Mitarbeiter/-innen
- Fortbildungen

- 5-Skala von „sehr oft“ bis „nie“
- 11 Infoquellen plus „Andere“

Standbein 3: Teamentwicklung



- Eltern
- Träger
- Grundschulen

- 5-Skala von „sehr oft“ bis „nie“
- 9 Kontakte plus „Andere“

Standbein 3: Teamentwicklung



Ergebnisse zusammengefasst: Entwicklungsfähige Teams zeichnen sich aus durch...	Informationsfähigkeit
	Kontaktfähigkeit
	Irritations- und Reflexionsfähigkeit
	Professioneller Umgang mit Lernen und Wissen
	Kein Perfektionsanspruch, sondern professioneller Umgang mit Fehlern und Schwierigkeiten

Weitere Informationen:

http://www.stmas.bayern.de/imperia/md/content/stmas/stmas_internet/kinderbetreuung/abschlussbericht_kampagne_dialog_bildung.pdf

http://www.ifp.bayern.de/imperia/md/content/stmas/ifp/evaluationsbericht_dialog_bildung.pdf

Literatur und Adressen



Köker, A. (2013). Bedeutungen obligatorischer Zusammenarbeit von Lehrerinnen und Lehrern, Bad Heilbrunn , Klinkhardt,

Lüthi, E. et al. (2009). Teamentwicklung mit Diversity Management, 3. Auflage, Bern, Haupt,

Hissnauer, W. (2006). Arbeit im Team oder $2 + 2 = 7$. Mainz, ILF

v. Schreve, Ch. (2010). Die emotionale Struktur sozialer Interaktionen: Emotionsexpression und soziale Ordnungsbildung. Zeitschrift für Soziologie, Jg. 39, Heft 5, S. 346 – 362

Kirsch, W. 1997: Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung. 2. überarbeitete und erweiterte Fassung, München.

Kirsch, W.; Knyphausen, D. zu (1991). Unternehmungen als "auto-poietische" Systeme? In: Thomas Sattelberger (Hrsg.) Die lernende Organisation - Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden: Gabler, S. 75-102

Etzioni, A. (1975): Die aktive Gesellschaft. Opladen 1975

Renolder, Scala, Rabenstein (2007): einfach systemisch! Systemische Grundlagen & Methoden für Ihre pädagogische Arbeit, Ökotopia Verlag

v. Bebenburg, M. (2010). ... und alle machen mit! Wie Teamarbeit gelingen kann. AG SPAK Bücher, Neu Ulm

Wagner, P., Hahn, S., Enßlin, U. (Hrsg.) (2006). Macker, Zicke, Trampeltier... Vorurteilsbewusste Bildung und Erziehung in Kindertageseinrichtungen. Handbuch für die Fortbildung. Weimar, Berlin: Verlag das netz.

www.kinderwelten.net

Franz M. (2014). Werte Themenkarten für Teamarbeit, Elternarbeit, Seminare. Don Bosco Verlag



Vielen Dank
und
Gutes Nachhause Kommen

„Wenn Menschen, die einander
nicht verstehen, zumindest
verstehen,
dass sie nicht verstehen,
dann verstehen sie einander besser
als wenn sie nicht verstehen,
dass sie einander nicht verstehen“

Gustav Ichheiser 1949