

→ KITA-MANAGEMENT // KOMMUNIKATION IM TEAM

Teamkommunikation – Herausforderung zum Fühlen, Denken und Handeln

Konstruktiv und offen im Team kommunizieren ■ Gute Teamkommunikation – konstruktiv, offen, störungsfrei – ist leider nicht selbstverständlich und bedarf besonderer Anstrengungen. Ob sie gelingt, hängt nicht ausschließlich von der Fähigkeit oder Unfähigkeit einzelner Menschen ab. Auch andere Aspekte spielen eine Rolle. Dieser Artikel beschreibt gestalterische Grenzen und Bedingungen der Teamkommunikation und möchte dazu anregen, die daraus resultierenden Herausforderungen an das Verhalten der Beteiligten menschenfreundlich zu betrachten und sich mutig mit der eigenen Kommunikationskultur im Team auseinanderzusetzen.



Jessica Schuch
Fachberatung, freiberufliche
Fortbildnerin

56

Kita-Teams werden zunächst einmal von der Außenwelt definiert. Der Kita-Träger nimmt die Mitarbeiter/innen einer Kita als einen gemeinsamen Arbeits- und Entscheidungskomplex wahr und benennt sie als Team. Die Frage, die sich hier anschließt: Können Kita-Teams sich so entwickeln, dass wir von effizienten Teams im eigentlichen Sinn ausgehen können? Was wird unter dem Begriff »Team« überhaupt verstanden und wird diesem Verständnis nach Teamkommunikation praktiziert? Um das zu beleuchten, betrachten wir zwei grundlegende Teammerkmale: die Teamgröße sowie Kontakt- und Kommunikationsmöglichkeiten.

Da zwischenmenschliche, zusammenhaltsfördernde Aspekte in der Kommunikation von Bedeutung sind (vgl. Busch/Oelsnitz, S. 83) liegt die optimale Teamgröße bei drei bis acht Mitgliedern (vgl. Hissnauer, S. 8). Große Kita-Teams ab 10 Fachkräften und mehr stoßen unweigerlich an ihre Grenzen. Hier kommt nicht mehr jede Fachkraft mit ihrer Fachlichkeit und ihren Erfahrungen zu Wort und kann sich Gehör verschaffen, weil es schlichtweg zu viele Kommunikationspartner/innen und Kommunikationsmöglichkeiten gibt (vgl. Busch/Oelsnitz, S. 82).

Auch wenn natürlich alle Fachkräfte physisch in einem Haus arbeiten, wer-

den nach meinen Erfahrungen die tatsächlichen Kontaktmöglichkeiten zur Kooperation, die über kollegiale Absprachen hinausgehen, überschätzt. Wenn wir unter Teamkommunikation verstehen, sich effizient abzustimmen und im Dialog gemeinsam Probleme zu lösen, dann reicht es nicht, sich hier und da mal über den Weg zu laufen.

» Die Kita-Leitung trägt die Verantwortung für die gesamte Steuerung der Kommunikationskultur.«

Auch weil es aufgrund der Arbeitsbelastung und Dienstpläne gar nicht unbedingt gegeben ist, dass face-to-face-Kontakte unter Fachkräften im Kita-Alltag stattfinden können. Festgelegte verlässliche und gut vorbereitete Kooperationszeiten, um der Vielfalt an Persönlichkeiten im Team gerecht zu werden, sind also unabdingbar. Hierfür werden Zeit- aber auch Leitungsressourcen benötigt. Die Kita-Leitung trägt die Verantwortung für die gesamte Steuerung der Kommunikationskultur. Sie bringt die Fachkräfte miteinander in Kontakt, ermöglicht Begegnungen und schafft dialogische Anknüpfungspunkte. Ebenso greift sie ggf. ein, wenn sich Einzelne zu sehr in den Hintergrund bzw. in den Vordergrund stellen. In der Praxis zeigt sich jedoch, dass Kita-Leitungen häufig aufgrund fehlender Qualifikationen und mehr noch wegen fehlender Zeitressourcen dieser Leitungsaufgabe kaum gerecht werden können.

Teamkommunikation – eine Grundvoraussetzung für Qualitätsentwicklung
Teamkommunikation braucht Entwicklung und Entwicklungsbegleitung. Obwohl wir uns nur zwei Merkmale von Teams vor Augen geführt haben, könnten wir darüber nachdenken, ob wir tatsächlich von Teams und Teamkommunikation in Kitas sprechen dürfen, oder ob sich unsere Erwartungen lediglich darauf beschränken müssten, dass Fachkräfte sich einfach gut miteinander absprechen.

Vor dem Hintergrund, dass viele Interaktionen zum Informationsaustausch, zum Zielabgleich und zur Entscheidungsfindung in erster Linie Einzelaufgaben dienen, mag dieser Gedanke gar nicht bizarr sein. Einzelaufgaben – wie beispielsweise die Begleitung und Durchführung von Mahlzeiten, Aktivitäten, Begrüßungskreisen, Elterngesprächen usw. – brauchen zwar kollegial-koperative Absprachen, vor allem aber auch persönliche Verantwortung und Autonomie, da sie von den Fachkräften selbstständig (möglicherweise auch in einem Tandem) geregelt werden müssen.

Trotzdem bleibt das Wort Teamkommunikation zukunftssträchtig – und nicht nur, weil Fachkräfte auf der Suche nach Balance, Harmonie und Einheit sind. Teamkommunikation ist eine Grundvoraussetzung für Qualitätsentwicklung, denn diese bleibt aus meiner Sicht nach wie vor eine Teamaufgabe. Qualitätsentwicklung braucht Fachkräfte, die sich füreinander in ihren fachlichen, methodischen und sozialen Fähigkeiten ergänzen. Darüber hinaus müssen sich Fachkräfte für einen gemeinsamen

KITA-MANAGEMENT // KOMMUNIKATION IM TEAM ←



Abb. 1: Erfolgreiche Teamkommunikation ist von vielen Faktoren abhängig.

pädagogischen Ansatz und Verständnis engagieren und sich dafür gegenseitig in die Verantwortung nehmen.

Teamkommunikation braucht Aufklärung

Wie können nun Fachkräfte und Leiter/innen die Teamkommunikation fördern, wenn dies aufgrund organisatorischer Voraussetzungen einer Herkulesaufgabe gleichkommt? Zunächst einmal kann eine Aufklärung über gestalterische Grenzen der Teamkommunikation für die Fachkräfte entlastend wirken. Darüber hinaus sollte mit allen Beteiligten herausgearbeitet werden, was jeder unter dem Begriff »Team« versteht. Was sind die Beziehungsziele der Teammitglieder? Was möchte der Einzelne zu gelingenden Beziehungen und persönlichem Wachstum im Team beitragen? Wie groß ist die Motivation des Einzelnen, sich in ein Team einzubringen und gemeinsame Teamverantwortung zu tragen? Schließlich muss bemerkt werden, dass jede Fachkraft (und selbstverständlich auch die Leitung) kommunikative bzw. dialogische Fähigkeiten haben muss. Die wenigsten von uns haben während ihrer Ausbildung zu kommunizieren gelernt. Die Bereitschaft, sich gemeinsam zu verstehen, eigene Fixierungen aufzulösen und miteinander zu denken, muss erlernt und geübt werden.

Kommunizieren ist emotional

Ebenso müssen Fachkräfte dafür sensibilisiert werden, dass Teamkommuni-

kation immer auch Emotionsarbeit ist. Denn wenn alle untereinander offen und ehrlich sind, kann Teamkommunikation für einen Einzelnen schnell zur Bedrohung werden. Scham – ein Interaktionsgefühl – ist hier ein ständiger Begleiter. Es entsteht aus der Wechselwirkung zwischen Menschen. Menschen wollen sich oder Aspekte von sich verbergen.

» Die Bereitschaft, sich gemeinsam zu verstehen, eigene Fixierungen aufzulösen und miteinander zu denken, muss erlernt und geübt werden.«

Jeder von uns kennt diese Gefühle von Verlegenheit, Bloßstellung und Mangelhaftigkeit. Wer von uns ist nicht schon einmal von einer Teamsitzung nach Hause gefahren und hat sich gefragt, ob es nicht besser gewesen wäre, den Mund zu halten? Auch neues Wissen kann Scham auslösen, weil neue Erkenntnisse das Innere von uns treffen. Und es gibt Menschen, die sich nach Wertschätzung ihrer Arbeit sehnen und sobald sie gesehen werden von Scham überflutet werden. Im Grunde kann jede Bemerkung von uns bei einem anderen auf einen Erfahrungsboden von Beschämung treffen. Schamgefühle sind ein großes Tabuthema in Teams, und es wird Zeit, das zu enttabuisieren. Teams brauchen Gelegenheit, sich »nichttherapeutisch« darüber auszutauschen, um dadurch einen neuen Bezugs-

rahmen zu Schamgefühlen zu schaffen. Dabei hilft das Wissen, dass jeder von uns ein Grundbedürfnis nach Anerkennung, Bestätigung und Zugehörigkeit hat. Dieses Grundbedürfnis beeinflusst unser Fühlen und Verhalten in Teams. Ebenso sollte verdeutlicht werden, dass es im Rahmen von Qualitätsentwicklung nicht darum gehen kann, die ganze Person zu verändern. Es geht immer um Verhalten, das zu verändern gilt. Vielleicht kann ein solcher Austausch inspirierend sein, zu lernen, Schamgefühle auszuhalten, sich innerlich wieder auszubalancieren und wieder in Kontakt zu gehen.

» Schamgefühle sind ein großes Tabuthema in Teams, und es wird Zeit, das zu enttabuisieren.«

Teamkommunikation braucht Professionalität

Teamkommunikation kann komplexe und widersprüchliche Gefühle hervorru-

57

Weiterbildung für das Sozial-/ Gesundheitswesen 2019

Dortmund / Hamburg / Hannover / Kiel / Lübeck / Rostock / Oldenburg

NUR PRÄSENZUNTERRICHT

Kein Fernunterricht oder E-Learning

- **FachwirtIn Kindertageseinrichtung**
- 10.05.19 – 24.10.20 in Dortmund
- 14.06.19 – 14.11.20 in Hamburg
- 26.04.19 – 10.10.20 in Hannover, Kiel
- **Geprüfte/r FachwirtIn im Gesundheits- und Sozialwesen (IHK)**
- 12.04.19 – 27.03.20 in Hamburg, Dortmund, Lübeck, Hannover, Oldenburg, Kiel
- **ErzieherIn/SozialassistentIn/ Sozpäd. AssistentIn (Externenprüfungsvorbereitung)**
- 12.04.19 – 19.06.21 in Hamburg, Hannover, Rostock, Oldenburg
- **Fachkraft Frühpädagogik**
- 26.04.19 – 07.12.19 in Hamburg, Kiel, Hannover, Rostock, Oldenburg
- **Basisqualifikation Kindheitspädagogik und Entwicklungspsychologie**
- 22.08.19 – 23.04.20 in Hamburg
- **Natur-, Wald-, Erlebnispädagogik**
- 27.04.19 – 05.04.20 in Hannover, Dortmund, Neumünster, Hamburg

Weiterbildung seit 1993/zertifiziert nach ISO 9001 u. AZAV

☎ 040 - 99 99 870 30
www.itb-net.de/
info@itb-net.de

itb Institut für Training und Beratung

KiTa ND 3 | 2019

→ KITA-MANAGEMENT // KOMMUNIKATION IM TEAM

→ BEISPIEL

Unser Verhaltenskodex für eine glückliche Teamkommunikation

Für das Gelingen unserer Teamkommunikation möchten wir uns aktiv einsetzen und haben uns als Team der Kita Mustermann am xx.xx.xxxx auf Verhaltensregeln und Werte verständigt, die uns allen wichtig sind.

- Ich lerne, mit jeder/jedem Kollegin/Kollegen in Beziehung zu treten.
- Ich frage meine Kolleginnen und Kollegen, was sie von meiner Arbeit halten.
- Ich überdenke meine Urteile, bevor ich sie äußere.
- Ich frage bei Unsicherheiten nach.
- Ich weiß, dass ich Anerkennung und Sicherheit brauche. Ich weiß, dass auch andere das brauchen.
- Ich weiß, dass ich Fehler machen darf und dabei nicht meinen Wert verliere.
- Ich passe auf, dass ich meinen Negativüberzeugungen nicht zu viel Macht gebe.
- Wenn ich Kritik höre, muss ich mich nicht selbst aufgeben.
- Ich lasse es zu, gesehen zu werden, auch wenn mir das nicht immer leichtfällt.
- Auch wenn ich mich ungerecht behandelt fühle, bleibe ich für das Gelingen der Teamkommunikation genauso verantwortlich wie meine Kolleginnen und Kollegen.

fen. Insbesondere wenn es um Feedback oder Kritik geht. Hier ist es vor allem wichtig, den geeigneten Moment dafür zu finden. Es braucht einen Moment der Konzentration und Geduld, damit die Informationen und Wünsche möglichst wertfrei aufgenommen und richtig verarbeitet werden können. Nicht jede Situation im Kita-Alltag ist dafür geeignet. Auch bei einem Ärgernis sollten die Fachkräfte lernen, ihre Gefühle nicht impulsiv ausbrechen zu lassen. In solchen Fällen authentisch zu sein im Sinne von »ich bin halt so und sage, was ich denke« birgt ein zu großes Risiko, Beziehungen aufs Spiel zu setzen.

Ehrlichkeit und Authentizität sollten nicht als einzige Bewertungsgrundlagen für Teamkommunikation genommen werden. Wir dürfen nicht immer entsprechend unserer Persönlichkeit handeln. Teamkommunikation fordert Professionalität und ist im besten Fall beruflich authentisch. Es gilt die Frage

zu klären, was gerade für alle an dieser Situation beteiligten Menschen am hilfreichsten ist. Hier können sich Fragen anschließen wie »Sind mir die Gefühle meiner Kolleginnen und Kollegen wichtig und möchte ich mir meinen Gefühlen und subjektiven Bedürfnissen bewusst werden?«.

Teamkommunikation braucht Gestaltungswillen

Da eine Art Urvertrauen bei den Fachkräften nicht vorauszusetzen ist, sollten sie Unterstützung erfahren, um miteinander in eine gelingende Beziehung zu kommen. Wertlegung auf Begriffe wie Offenheit, Toleranz, Respekt und Wertschätzung, helfen den Fachkräften in der Regel nicht weiter, da sie kein Verhalten konkretisieren, durch welches sie diesem Wertanspruch gerecht werden könnten. Es braucht daher verhaltenssteuernde Elemente, die auch allgemein eine positive Grundeinstellung gegenüber Team-

kommunikation fördern. Dazu können die Fachkräfte im Konsens Verhaltensregeln und Werte verabreden, wie jeder in bestimmten Situationen denken und handeln sollte (siehe Beispiel). Auch wenn die Entwicklung eines »Verhaltenskodex« bei der Vielfalt von Persönlichkeiten mitunter schwierig ist, sollte es einen minimalen Grundkonsens an Verhaltensregeln und Werten geben, da nur dann echte Teamkommunikation überhaupt möglich ist.

Fazit

Um es mit den Worten von Herbert Grönmeyer zu sagen: »Es ist eine Kür in jeder Pflicht« (*Liedzeile aus: Lebe mit mir los von*). Teamkommunikation scheint zwar eine Pflichtaufgabe zu sein, allerdings können Teams nicht darauf warten, dass sich dafür bestimmte Voraussetzungen erfüllen. Somit ist Teamkommunikation als Kür zu sehen, in der Fachkräfte Moderation und Begleitung brauchen, eigene Vorstellungen darüber zu entwickeln, wie sie als Team willentlich miteinander kommunizieren wollen. ■

Literatur

- Baer, U./Frick-Baer, G. (2008): *Vom Schäumen und Beschämtwerden*. Beltz Verlag: Weinheim und Basel.
- Busch, M. W./Oelsnitz, D. von der (2018): *Teammanagement. Grundlagen erfolgreichen Zusammenarbeitens*. Verlag W. Kohlhammer: Stuttgart.
- Gellert, M./Nowak, C. (2014): *Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams*. 5. unveränderte Aufl. Limmer Verlag: Meezen.
- Hissnauer, W. (o. J.): *Arbeit im Team oder 2 + 2 = 7*. ILF Mainz. URL: www.gseisenberg.de/uploads/media/Teamarbeit.pdf (Zugriff am 23.09.2018).
- Niermeyer, R. (2008): *Mythos Authentizität: Die Kunst die richtigen Führungsrollen zu spielen*. Campus Verlag: Frankfurt/Main.

→ DISKUSSIONSFORUM

Wie sieht Ihr Kita-Alltag aus? Beschäftigen Sie derzeit akute Probleme und schwierige Situationen? Möchten Sie mir von interessanten Projekten aus Ihrer Einrichtung berichten? Ich interessiere mich dafür!

Teilen Sie mir Ihre Erfahrungen mit:

... per E-Mail: redaktion@kita-aktuell.de

... auf unserer facebook-Seite: www.facebook.de/kitaaktuell

Gerne können Sie auch meine Redaktionssprechstunde für den persönlichen Austausch nutzen: Tel. 0221-94373-7262 (Mi 14–15 Uhr).

Ich freue mich auf Ihre Meinung!

Ihre Susanne Klein

