

Agnes Wiesner

Mitarbeiterführung in Zeiten des Umbruchs

„Inmitten von Schwierigkeiten liegt immer eine Insel
von Möglichkeiten“

IHP Manuskript 1709 G * ISSN 0721 7870



Agnes Wiesner

Mitarbeiterführung in Zeiten des Umbruchs

„Inmitten von Schwierigkeiten liegt immer eine Insel von
Möglichkeiten“

(Zitat von einem Kalenderblatt)

Inhaltsangabe

1. Einleitung und Vorgeschichte
2. Situationsbeschreibung und Zielformulierung
3. Entwicklungsverlauf und Prozessbeschreibung
4. Schlussgedanken und Resümee

1. Einleitung und Vorgeschichte

Seit August 2010 leite ich eine fünfgruppige Kindertagesstätte mit 108 Kindern im Alter von 0,9 – 6 Jahren in Katholischer Trägerschaft.

Diese Aufgabe war zunächst als Vertretung für ein Jahr für die bereits länger erkrankte Leiterin vorgesehen. Inzwischen leite ich die Einrichtung seit sieben Jahren.

Das Mitarbeiterteam, das die Kinder betreut, besteht aus 12 Erzieherinnen, einem Erzieher, zwei Kinderpflegerinnen, einer Köchin, einer hauswirtschaftlichen Kraft und einer Mitarbeiterin, die stundenweise an zwei Tagen Verwaltungsaufgaben übernimmt.

Zu unserem Team gehören zwei Auszubildende zur Erzieherin, sowie eine Freiwillige, die ein soziales Jahr bei uns absolviert. Insgesamt besteht das Team aus 21 Mitarbeitern.

Die pädagogische Konzeption ist durch die Zugehörigkeit zu einer Katholischen Pfarrgemeinde wesentlich vom christlichen Menschenbild geprägt.

Die meisten Familien, deren Kinder zu uns kommen, sind in diesem Stadtteil, der eine dörfliche Struktur mit Obst- und Gemüseanbau hat, aufgewachsen und in der katholischen Tradition zu Hause. Viele Eltern haben die Kindertagesstätte selbst als Kind besucht.

Dadurch kennen etliche Eltern einige der Erzieherinnen, die bereits teilweise seit 18 Jahren dort arbeiten. Diesen fühlen sie sich emotional verbunden.

Die Abwesenheitsvertretung der Leiterin hatte bis zu meinem Kommen kommissarisch die Einrichtung geleitet. Sie gab die Vertretung der Leitung an eine andere Kollegin ab und übernahm als Gruppenleiterin wieder ihre alte Gruppe.

Durch die bereits seit ca. eineinhalb Jahren vakante Leitungsstelle hatte sich die Dynamik im Team verändert. Es gab die offizielle kommissarische Leitung und eine inoffizielle „heimliche“ Leitung. Der Träger wünschte sich, dass unter meiner Leitung das Team wieder zu einer sachlich, fachlich orientierten Arbeitsweise zurückfinden würde.

Mit der Übernahme der Leitung im August beginnt zeitgleich der Umbau und die Erweiterung der Räumlichkeiten für die Kinder unter drei Jahren bei laufendem Betrieb.

Im Mitarbeiterteam werde ich mit Skepsis und Vorsicht aufgenommen. Es wird mir von den langjährig dort arbeitenden Mitarbeiterinnen eindeutig signalisiert, dass sie keine Veränderung wünschen.

Da dem Träger bewusst ist, dass bei diesem Leitungswechsel mit Schwierigkeiten gerechnet werden muss, sowohl von den Mitarbeitern als auch aus der Elternschaft, bekomme ich einen Ansprechpartner aus dem Kirchenvorstand zur Seite gestellt. Er nimmt im Auftrag des leitenden Pfarrers die Personalvertretung wahr. Hr. Reuters (Name geändert) soll mich mit „Rat und Tat“ unterstützen.

2. Situationsbeschreibung und Zielformulierung

Am 1.8.2010, meinem ersten Arbeitstag, beginnt der Umbau.

Daher muss ich – anders als geplant – sofort mit der Durchführung des Umzugs einer der Gruppen in die Turnhalle beginnen und die weitere Umbauplanung mit dem Architekten besprechen.

Der ehemalige Personalraum wird mein Büro, den ich mit meiner Vertretung Fr. Mommsen, aus Mangel an Räumlichkeiten teile. Direkt im angrenzenden Nebentrakt wird bald schon mit dem Durchbruch einer Wand begonnen, so dass die Kommunikation durch den Baulärm wochenlang so beeinträchtigt ist, dass wir uns nicht verstehen können. Für wichtige Gespräche ziehen wir regelmäßig in den provisorischen Personalraum um, der sich mit wenig Tageslicht im Untergeschoss befindet.

Ich stelle fest, dass der Umbau der Kindertagesstätte den Kindergartenalltag für viele Monate bestimmen würde. Dies hat Auswirkung auf die Zusammenarbeit im Mitarbeiterteam, die pädagogische Aufgabe und auch auf meine Leitungsaufgabe.

Am dritten Tag nach Arbeitsbeginn findet die erste gemeinsame Besprechung mit dem Team statt, in der ich auch meinen Einstand gebe.

Aus Platzgründen sitzen wir in einem Gruppenraum um zusammengestellte Tische.

Ich nehme am Kopfende Platz, damit ich alle ansehen kann. Dies wird zu meinem Erstaunen von Fr. Wolf provozierend kommentiert. Dann nehme ich wahr, dass ein Kind mit am Tisch sitzt. Mein Nachfragen, ob das Kind noch nicht abgeholt sei, wird von Fr. Krämer mit dem Satz „das ist mein Sohn, den nehme ich immer mit zu den Besprechungen; das bleibt auch so“, kommentiert.

In der Vorstellungsrunde berichtet jeder etwas zu seiner Person, seiner Aufgabe und der Dauer seiner Dienstzugehörigkeit. Danach lade ich ein, den mitgebrachten Kuchen zu essen. Ich nehme wahr, dass viele der Einladung nicht folgen. Ich bekomme das Gefühl ignoriert zu werden. Ich warte ab und beschließe dann zur Tagesordnung überzugehen und alle Sachpunkte der Reihe nach anzusprechen. Dies und mein Nachfragen zu anstehenden Terminen und den Gepflogenheiten, gibt mir die Gelegenheit, die Situation auf eine neutrale Ebene zu lenken und die Besprechung positiv zu gestalten.

In den nächsten Wochen gehe ich regelmäßig in die Gruppen, um die Kinder und Mitarbeiterinnen kennen zu lernen. Damit dies nicht als Kontrolle wahrgenommen wird, frühstücke ich jeden Tag in einer anderen Gruppe. Wenn es sich ergibt, stelle ich Fragen zum Tagesablauf und nehme jede sich bietende Gelegenheit wahr, mit einzelnen Mitarbeitern in ein persönliches Gespräch zu kommen. Ich möchte einen möglichst detaillierten Überblick über den pädagogischen Alltag erhalten, ihn miterleben ohne zugleich etwas zu verändern.

Auch im Flur halte ich mich während der Bring- und Abholzeiten auf, um die Eltern kennen zu lernen und mit ihnen ins Gespräch zu kommen. Dabei mache ich die Erfahrung, dass viele der Eltern mir gegenüber Vorbehalte haben und in der Regel mir von der „tollen Arbeit“ in der Gruppe von „Ellen“ (Fr. Wolf) und „Sara“ (Fr. Maier) erzählen (Namen geändert). Sie möchten ihre Kinder am liebsten nur in deren Gruppe betreut haben. Das stimmt mich sehr nachdenklich und macht mich für diese Gruppe besonders aufmerksam. In den Gruppen nehme ich wahr, dass jede ihr eigenes „Ding“ macht. Es ist zum pädagogischen Alltag keine gemeinsame Linie, sowie keine gemeinsamen Absprachen zu erkennen. Fr. Wolf und Fr. Maier, die bereits seit etwa 17 Jahren in einer Gruppe zusammenarbeiten, erhalten nur positive Kritiken und werden als „leuchtende Vorbilder“ hingestellt. Besonders deutlich wird dies in den Elternratsitzungen, in denen mir nahe gelegt wird das „Konzept“ dieser Gruppe auf alle anderen zu übertragen.

Die vierzehntägig stattfindenden Teamgespräche verlaufen ähnlich wie das erste Dienstgespräch. Fr. Wolf und Fr. Maier versuchen durch Bemerkungen zu provozieren, denen sich Fr. Krämer anschließt. Ich bleibe auf der Sachebene und arbeite die anstehenden Besprechungspunkte ab.

Nach jedem Teamgespräch berate ich mich mit Fr. Mommsen, meiner Vertretung, über die weitere Vorgehensweise. Sie gibt mir viele Informationen zu Einzelnen. Dadurch lerne ich immer besser die Zusammenhänge der entstandenen Teamsituation nach der Erkrankung der bisherigen Leiterin zu verstehen und die unterschiedlichen Reaktionen Einzelner einzuordnen. So erfahre ich zum Beispiel von ihr, dass Fr. Wolf sehr gerne die Vertretung der Leitung übernommen hätte. So kann ich mir ihr provozierendes Verhalten und die latente „Stimmungsmache“ gegen mich besser erklären.

Im Anschluss an eine Teambesprechung, in der Fr. Jose sich öffentlich einer Meinung anschloss, die nicht der Meinung von Fr. Wolf entsprach, eskaliert die Situation. Fr. Jose erzählt mir unter Tränen, dass Fr. Wolf ihr gedroht habe, weil sie sich meiner Meinung angeschlossen hatte und heute im Frühdienstteam gegen sie „Stimmung“ gemacht habe. Ich spreche mit Hr. Reuters über diese Situation. Er ist mit mir der Meinung, dass wir nun intervenieren müssen, damit die Situation nicht weiter eskaliert. Ein umgehendes Dienstgespräch mit allen Beteiligten verläuft sehr emotional, bringt aber keine Lösung. Nach diesem Gespräch ist mir klar, dass sich dringend in der Zusammenarbeit im Team etwas ändern muss. Nur wenn es gelingt, alle im Mitarbeiterteam zu integrieren, kann die pädagogische Arbeit gut gelingen.

Ich treffe hier auf ein Team, das in gewisser Weise „durcheinander geraten“ ist. Es gibt keine klaren Strukturen mehr, stattdessen Koalitionen und Machtkämpfe um Positionen, aber auch Verunsicherung und eine latent vorhandene aggressive und negative Stimmung. Das erschwert natürlich eine konstruktive Zusammenarbeit und gibt Konflikten und Unzufriedenheit Raum. Zusätzlich erweist sich die Situation auch deshalb als schwierig, weil Fr. Wolf, Fr. Maier und Fr. Krämer die Unterstützung der Elternschaft haben. Ich frage mich: Wo und wie muss ich ansetzen? Welche Schritte sind hilfreich, um ein Team bilden zu können, in dem sich jeder wohlfühlt und sich gerne für die gemeinsame Aufgabe mit seinen Fähigkeiten einbringt?

Denn das ist mein Ziel: ein konstruktives, vertrauensvoll miteinander arbeitendes Team, in dem jeder seinen Platz hat und Spaß an der Arbeit mit den Kindern.

Nach einer Beratung mit Hr. Reuter ist meine Vorgehensweise sehr klar:

- zunächst müssen verbindliche Strukturen, Regeln und Absprachen getroffen werden, die den Umgang miteinander erleichtern
- eine konstruktive Kommunikationskultur ist notwendig, die auch in den Teamgesprächen zum Tragen kommt; z. B. den anderen ausreden zu lassen und einander zu zuhören
- entwicklungsfördernde Gespräche mit Einzelnen zu führen
- die pädagogische Arbeit zeitgleich auf eine gemeinsame Basis stellen, um sie auf Gruppenebene umsetzen zu können.
- mit dem Elternrat kontinuierlich im Gespräch zu bleiben, um die gemeinsamen Ziele transparent zu machen und die Wünsche der Eltern für die pädagogische Arbeit auf ihre Umsetzbarkeit hin konstruktiv zu prüfen.

Um dieses Ziel zu erreichen, verlasse ich mich darauf, „die Gegebenheit der Lage“ zu nutzen und hoffe, die Mitarbeiter da abzuholen, wo sie stehen.

3. Entwicklungsverlauf und Prozessbeschreibung

Meine Aufgabe als Leiterin ist u.a. Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die pädagogische Arbeit am Kind gut gelingen kann.

Weil die Situation im Mitarbeiterteam sich als so kompliziert und schwierig zeigt, muss ich in der nächsten Zeit den Schwerpunkt auf Mitarbeiterführung legen. Dabei sehe ich meine Aufgabe vordringlich darin, ein konstruktiv miteinander arbeitendes Team zu bilden. Erst dann kann die pädagogische Arbeit auf eine neue gemeinsame Basis gestellt werden. Trotz der baulich schwierigen Situation muss ich einen Weg finden, um mehr Zeit für die Mitarbeiter und die Gestaltung der Zusammenarbeit zu haben.

Gemeinsam mit Fr. Mommsen und Hr. Reuters suche ich nach einer Lösung. Wir vereinbaren, dass Fr. Mommsen zusätzlich zu ihren gruppenübergreifenden Aufgaben mich durch die Übernahme weiterer Aufgaben entlasten soll. Dies gibt mir den dringend benötigten Freiraum für die Mitarbeiterführung.

Aufgrund der komplizierten Teamsituation ist klar, dass ich nur mit Anordnungen und Dienstanweisungen nicht weit kommen würde. Um eine tiefgreifende Veränderung herbei führen zu können muss ich auf andere „Methoden“ setzen.

Meine Ausbildung in Gestaltarbeit kommt mir in den Sinn. Wie kann ich das, was ich in der Ausbildung zum Counselor erfahren hatte für die Teambildung nutzen?

Wichtigstes Prinzip ist nach Perls „im Hier und Jetzt“ zu sein; gewahr werden, dessen was ist und dem, was sich zeigt und diese „Gegebenheit der Lage“ zu nutzen.

In diesem Team gab es Kräfte, die es in unterschiedliche Richtungen „zogen“ und den Einzelnen verunsicherten. Teilweise zeigten sich diese latent wirkenden Kräfte als destruktiv, die die Energie nicht in die gemeinsame Aufgabe lenkten, sondern eher in Positionskämpfe innerhalb des Teams und um die Gunst bei den Eltern.

Meine Vision war, im Sinne der Gestaltarbeit die „Gestalt zu schließen“ dahingehend, dass aus „Einzelkräften“ eine konstruktive „Gruppenkraft“ für die gemeinsame pädagogische Aufgabe werden könne.

Es war deutlich, dass das Team eine klare und eindeutige Führung brauchte, sowie verbindliche Strukturen, Absprachen und Regeln. Das erforderte von mir eine konsequente Haltung, die bei einigen Mitarbeitern Widerstand hervorrufen würde. Deshalb stimmte ich mich vor der Einführung der neuen Regeln und Absprachen mit Hr. Reuters ab.

Zu meinem Erstaunen bot er mir aufgrund der komplizierten Teamsituation auf Kosten des Trägers an, Leitungssupervision in Anspruch zu nehmen. Das stärkte mich sehr in meiner Vorgehensweise und gab mir die nötige Unterstützung, um die ersten Strukturen einzuführen. Mir war bewusst, dass es unklug war, alle Regeln auf einmal zu ändern.

Daher beschränkte ich mich zunächst auf die Neuregelung der Aufgaben für den Früh- und Spätdienst, die ich in der Dienstbesprechung verbindlich vorstellte. Das Ziel dabei war, nach zwei Monaten gemeinsam zu überprüfen, was sich bewährt hatte und was gegebenenfalls aus Sicht der Mitarbeiter geändert werden müsste.

In den nächsten Wochen und Monaten führe ich nach und nach weitere verbindliche Regeln ein; immer mit der Möglichkeit sie nach zwei Monaten zu überprüfen.

Vorab beriet ich mich jeweils mit Hr. Reuters und der Leitungssupervision.

Wie erwartet gibt es von einzelnen Teammitgliedern Kritik und Unmutsäußerungen zu den neuen Regeln und Absprachen. Sie werden teilweise sehr emotional in den Teamsitzungen geäußert; teilweise jedoch auch nicht offen gemacht, sondern mir über Eltern zugetragen. Dadurch wird mir noch einmal bewusst, wie wichtig es ist, die

Teammitglieder zum Zusammenhalt zu motivieren.

Als die Situation zwischen einzelnen Teammitgliedern erneut zu eskalieren droht und der Widerstand mir und meiner Vorgehensweise gegenüber größer wird, teilt mir der Träger vor Ablauf meines auf ein Jahr befristeten Vertrages mit, dass ich einen unbefristeten Vertrag erhalte und die Leitung dauerhaft übernehmen soll.

Das verändert die Situation entscheidend und stärkt meine Position im Hinblick auf die nächsten Schritte. Zunächst will ich nun die Gesprächskultur in den gemeinsamen Dienstgesprächen positiv beeinflussen. Dabei hilft mir, dass einige Mitarbeiterinnen mir gegenüber inzwischen offener geworden sind. Dies wird vor allem in den persönlichen Gesprächen, für die ich mir weiterhin viel Zeit nehme, deutlich.

Zu Beginn jeder Dienstbesprechung führe ich ein „Stimmungsblitzlicht“ ein. Wie bin ich jetzt hier? Wie geht es mir? Danach werden die Sachthemen wie gewohnt besprochen. Zum Abschluss der Besprechung gibt es dann die Möglichkeit eines kurzen Feedbacks. Wie geht es mir jetzt? Was war heute positiv, wo habe ich Kritik? Diese Rückmeldung gibt mir die Möglichkeit die Einzelnen besser in den Blick zu nehmen und aufmerksamer für latente „Zwischentöne“ zu werden.

Diese Neuerung wird nicht von allen begrüßt; vor allem Fr. Wolf und Fr. Maier äußern Vorbehalte. Die meisten finden sie aber gut. Im Laufe der nächsten Wochen stelle ich fest, dass gerade auch die eher stillen Mitarbeiterinnen anfangen, sich in den Besprechungen zu äußern. Das entspannt die Gesprächssituation zusehends.

Alle konstruktiv geäußerten Beiträgen und Kritik, z. Bsp. an den Dienstplänen oder an der Urlaubsplanung, geben mir die Chance, da wo es möglich ist, positiv für die Mitarbeiterinnen etwas zu verändern. Dadurch wird langsam wahrgenommen, dass ich alle in die Belange der Kindertagesstätte mit einbeziehen möchte und mir die Meinung aller wichtig ist.

Im Dezember 2010 ziehen wir in den neuen „Bürotrakt“ mit Personalraum, neuem Leitungsbüro und einem Büro für Fr. Mommsen. Die großzügigen neuen Räumlichkeiten erleichtern die Zusammenarbeit durch das bessere Platzangebot.

Alle können sich nun bei den Teamsitzungen an einem großen Besprechungstisch an sehen. Auch die Teambesprechungen werden zusehends lebendiger und sachlicher. Doch die kritische Haltung von Fr. Wolf, Fr. Maier und Fr. Krämer bleibt bestehen. Das erschwert die gemeinsame Entscheidungsfindung im Team durch lange Diskussionen. Ich wage daher einen neuen Schritt und führe ab dem Kita-Jahr 2011/2012 eine wöchentliche Gruppenleiterbesprechung ein. Die gemeinsamen Dienstgespräche mit allen Mitarbeiterinnen finden nur noch im dreiwöchigen Rhythmus in gekürzter Zeit von einer Stunde statt. Um dies allen „schmackhaft“ zu machen, ändere ich die Dienstpläne der Mitarbeiter soweit es geht zu ihren Gunsten; z. Bsp. kann der Frühdienst nun bereits am Freitag um 13:15 Uhr gehen (vorher 15 Uhr). Auch diese Veränderung wird wieder für zwei Monate zur Probe eingeführt.

Zeitgleich schlage ich einen wöchentlichen „kinderfreien Nachmittag“ für alle Gruppen zur Vor- und Nachbereitung der pädagogischen Arbeit, sowie für gemeinsame Absprachen vor. Dieser Vorschlag wird von allen Mitarbeitern sehr begrüßt.

Ich überlasse es den Mitarbeitern, miteinander eine Lösung dafür zu finden, wie die Kinder in der Vorbereitungszeit betreut werden. Dadurch erhoffe ich mir mehr Kooperation untereinander.

Im November 2011 ist die Baumaßnahme beendet. Alle Kinder können wieder in ihre Gruppenräume zurück, die durch neu geschaffene Neben- und Schlafräume erweitert sind. Auch der Turnraum und das neue großzügige Foyer im Eingangsbereich der Kindertagesstätte können endlich für die pädagogische Arbeit genutzt werden. Jetzt ist der Zeitpunkt gekommen auch stärker die pädagogische Aufgabe mit in den Blick zu nehmen und dafür neue Impulse und Anregungen zu setzen. Die Gegebenheit der neuen Räumlichkeiten bietet sich dafür an.

Um die pädagogische Arbeit auch auf Gruppenebene besser begleiten zu können, nehme ich regelmäßig etwa alle 2 Monate an den Teamgesprächen der Gruppen teil. Diese neue Regelung wird, bis auf die Gruppe von Fr. Wolf und Fr. Maier, sehr gut angenommen und hat den positiven Effekt, dass sich alle viel mehr mit eingebunden fühlen und in den Gruppenteams auch Themen angesprochen werden, die für alle relevant sind. Dies wirkt sich positiv auf die gemeinsame Dienstbesprechung im „großen Team“ und die Gruppenleiterrunde aus. Die Besprechungen werden sachlicher; es gibt mehr Wortbeteiligungen und konstruktive Ergebnisse, wie z. B. die Entscheidung, dass die Gestaltung von Wortgottesdiensten zu bestimmten Festen durch eine Kleingruppe von Mitarbeitern übernommen wird. Aus jeder Gruppe sollte sich jeweils einer beteiligen. Was noch wichtiger ist: die Stimmung verbessert sich zusehends und die Offenheit mir gegenüber wird größer. Ich nutze diese Situation, um neue pädagogische Impulse zu setzen, wie z. Bsp. die Montessoripädagogik mit in den Blick zu nehmen.

Die Gruppenleiterinnenrunde wird mehr und mehr zu einem wichtigen Ort, in der ein Austausch über pädagogische Themen stattfindet. So entsteht zum Beispiel eine Diskussion über das sogenannte „Maxi-Jahr“ – das letzte Jahr in der Kita vor der Einschulung. Diese greife ich auf und gebe den Gruppenleiterinnen die Gelegenheit, ein Konzept für das letzte Jahr der Kinder neu zu entwickeln und zu verschriftlichen. Ich nehme an der Erarbeitung bewusst nicht teil, weil es mir wichtig ist, dass die Gruppenleiterinnen miteinander über pädagogische Inhalte selbständig ins Gespräch kommen.

Dennoch ist mir bei aller positiven Entwicklung bewusst, dass Fr. Wolf und Fr. Maier, die um ihre „Vorrangstellung“ bei den Eltern wissen, weiter bestrebt sind, dass sich nichts verändert.

Im Januar 2013 erfahren wir, dass wir mit Beginn des neuen Kita-Jahres 2013/2014 ab August eine der beiden T3-Gruppen (3-6 J.) in eine T1-Gruppe(2-6J.) und eine der T1-Gruppe in eine Familiengruppe (0,4-6J.) umwandeln müssen. Dadurch wird unser Personalkontingent aufgestockt. Wir können zwei Erzieherinnen und eine Kinderpflegerin zum 1.8.2013 neu einstellen. Das vergrößert das Team, bringt „frischen Wind“ mit und verändert die Dynamik in ihm.

Durch den Erziehungsurlaub der gruppenübergreifend arbeitenden Erzieherin ergibt sich im Februar 2013 wieder eine neue Situation. Diese Stelle ist intern neu zu besetzen. Frau Maier wird in Abstimmung mit dem Träger auf diese Stelle versetzt, bleibt ihrer Gruppe aber angebonden. Für bestimmte gruppenübergreifende pädagogische Aufgaben ist sie nun in Absprache mit mir in einem zeitlich abgestimmten Rahmen für deren Durchführung verantwortlich. Trotz des Protestes von Fr. Maier und Fr. Wolf bleibt die Entscheidung bestehen.

Für die neue pädagogische Herausforderung der Familiengruppe, die auch unseren Tagesablauf verändern wird, wollen wir uns gut vorbereiten.

Als in einer der Gruppenleiterrunden der Wunsch nach einer Fortbildung dazu geäußert wird, greife ich ihn auf und schlage einen Teamfortbildungstag vor, der von allen begrüßt wird.

Dieser gemeinsame Fortbildungstag, der von einer externen Referentin thematisch gestaltet wird, ist ein voller Erfolg. In der abschließenden Feedbackrunde äußern sich alle positiv darüber, dass jeder den gleichen Wissensstand hat. Es wird der Wunsch ausgesprochen öfter gemeinsam über pädagogische Themen zu sprechen. Dieser gemeinsam verbrachte Tag verändert auch das Teamklima unerwartet sehr positiv.

Daher beschließe ich, unseren jährlichen Konzepttag sowohl für ein pädagogisches Thema als auch für eine Bilanz der bisherigen Teamarbeit zu nutzen.

In der Vorbereitung darauf erarbeite ich Fragen zur Teamarbeit, sowohl für eine persönliche Reflexion als auch für die Auseinandersetzung in der Kleingruppe.

Im Plenum soll dann ein längerer Austausch mit allen darüber stattfinden.

Durch die unerwartete Schwangerschaft und Freistellung der Gruppenleiterin, die die verbleibende T3- Gruppe übernehmen sollte, ergibt sich nach der Teamfortbildung für Aug. 2013 eine neue Situation. Für diese Gruppe brauchen wir eine neue Gruppenleiterin. Diese Stelle möchte ich aufgrund der Umwandlung der Gruppen intern von einer Erzieherin besetzen, die die nötige pädagogische Erfahrung mitbringt.

Meine Wahl fällt auf Fr. Maier, die nicht nur die langjährige pädagogische Erfahrung mitbringt, sondern auch die Fähigkeit, eine Gruppe zu leiten. Dem stimmen der leitende Pfarrer und Hr. Reuters zu. In einem gemeinsamen Mitarbeitergespräch erläutern wir die Gründe für diese Entscheidung. Das Gespräch bringt nicht den von uns erhofften Erfolg, da Fr. Wolf weiterhin darauf besteht nur mit Fr. Maier in ihrer Gruppe zusammen arbeiten zu wollen.

Nach diesem Gespräch ist die Stimmung im Team sehr angespannt und aufgewühlt.

In den Teambesprechungen wird die getroffene Entscheidung immer wieder zur Sprache gebracht, da die Mitarbeiter sich verunsichert fühlen und in einem Loyalitätsdilemma stecken. Ich nehme mir in dieser Phase sehr viel Zeit für persönliche Gespräche.

Auch aus der Elternschaft kommt massive Kritik an dieser Entscheidung. Über den Elternrat wird versucht, sie im Sinne von Fr. Wolf und Fr. Maier zu verändern.

Mit Sorge sehe ich dem Konzepttag entgegen und nehme vorab Leitungssupervision in Anspruch.

Da mir gerade in dieser angespannten Situation eine gute Atmosphäre an dem Konzepttag wichtig ist, bitte ich den Pfarrer um Geld für ein gemeinsames Mittagessen.

Unsere Köchin bereitet es für uns zu. Wir beginnen den Konzepttag mit einem gemeinsamen Frühstück, zu dem alle etwas mitbringen.

Fr. Wolf und Fr. Maier haben sich kurzfristig an diesem Tag krankgemeldet.

Für alle ist es zunächst sehr ungewohnt mit Fragen zur Reflexion über die Teamarbeit in eine Einzelbesinnung zu gehen. Doch alle lassen sich darauf ein. Der Austausch darüber im Gruppenteam und das Zusammentragen der Ergebnisse im Plenum ist zu meinem Erstaunen sehr offen und konstruktiv. Wir besprechen auch die

Kritikpunkte und suchen gemeinsam nach Lösungen, die wir schriftlich festhalten, damit sie im Alltag nicht vergessen werden. Am meisten verblüfft mich, dass die neuen Strukturen und Regeln, die in den letzten drei Jahren gewachsen sind, von den meisten als sehr positiv bewertet werden. Dies wird damit begründet, „dass man dann besser wüsste, woran man sei“. Das Feedback zum Abschluss des Konzepttages ist sehr gut, „man nehme viel mit davon“.

Das Schlussergebnis dieses Tages ist die gemeinsame Entscheidung für einen jährlichen Teamfortbildungstag und dafür, den Konzepttag auf ähnliche Weise erneut so zu gestalten.

In den verbliebenen Wochen bis zu den Sommerferien ist die Arbeitsstimmung nach dem Konzepttag gut und locker. Mit Elan organisieren wir alles, was für die neue Familiengruppe notwendig ist. Besonders viel Spaß haben das Gruppenteam und ich am Einkauf der neuen Möbel und Spiele. Unsere Begeisterung für die aufzunehmenden Kinder unter 2 Jahren „reißt“ alle im Team mit, so dass die Atmosphäre immer fröhlicher wird.

Mit Beginn des Kita-Jahres im August 2013/14 werden die Familiengruppe und die neue T1- Gruppe wie vorgesehen eröffnet.

Fr. Wolf übernimmt die neue T1-Gruppe und arbeitet mit einer der neu eingestellten Erzieherinnen zusammen.

Fr. Maier übernimmt die Gruppenleitung der T3-Gruppe, in der Fr. Krämer als Kinderpflegerin weiterhin mitarbeitet. Nach einer Woche meldet sich Fr. Wolf krank und kündigt nach weiteren 2 Monaten Krankenschreibung. Fr. Maier meldet sich nach einigen Wochen ebenfalls krank. Auch sie kündigt dann nach 3 Monaten.

Das Ausscheiden der beiden Mitarbeiterinnen verändert die Dynamik innerhalb des Teams grundlegend. Es gibt zwei Lager; das eine findet es richtig, dass beide Kolleginnen gegangen sind, da es ihnen nicht mehr gefiel; das andere bedauert dies und übt teilweise scharfe Kritik darüber.

Der bis dahin gute Entwicklungsprozess im Team scheint wieder zu „kippen“. Ich nehme mir wieder viel Zeit für persönliche Gespräche und gebe in den Teamgesprächen Raum, sich dazu äußern zu können, damit nicht „hintenherum“ geredet wird.

Die beiden neuen Mitarbeiterinnen, die eingestellt werden, bringen „frischen Wind“ in das Team. Durch ihre offene Art auf die anderen zuzugehen, verändert sich die Stimmung zusehends wieder positiv und die gemeinsame pädagogische Aufgabe rückt wieder in den Mittelpunkt.

Nach der Eingewöhnungszeit der neuen Kinder beginnen wir im Herbst mit der Überarbeitung der pädagogischen Konzeption. Dafür haben wir etwa ein Jahr Zeit.

Damit sich alle daran beteiligen können, werden Kleingruppen von jeweils 2-3 Personen gebildet, in denen die pädagogischen Schwerpunkte erarbeitet werden. Vorgabe dafür ist die von mir verfasste Inhaltsangabe. Zeitvorgabe für die Erarbeitung sind sechs Monate, damit noch genügend Zeit für die Endfassung bleibt.

In den folgenden Monaten entwickelt sich im Team und auch mit mir eine sehr lebendige Kommunikation; sowohl auf der sachlich- fachlichen, als auch auf der persönlichen Ebene. Das Vertrauen untereinander nimmt zu. Dies wirkt sich positiv auf die pädagogische Arbeit innerhalb der Gruppen und der Gruppenteams aus, sowie auf die gesamte Atmosphäre in der Kindertagesstätte.

Die nach wie vor alle drei Wochen stattfindenden Teamgespräche finden bis heute in einer konstruktiven, lockeren Atmosphäre statt; auch konstruktive Kritik hat dort ihren Platz.

Die Eltern nehmen die Veränderungen wahr und äußern sich immer wieder positiv darüber, dass sie mit der pädagogischen Arbeit und der guten Atmosphäre in der Kindertagesstätte sehr zufrieden sind.

Im Frühjahr 2015 veränderte sich unser Team noch einmal durch den Weggang von drei Mitarbeitern, die sich andere berufliche Perspektiven; z.B. ein Studium gesetzt haben. Im Herbst verlassen uns dann auch die beiden Mitarbeiterinnen, die maßgeblich zu der inzwischen konstruktiven Teamarbeit beigetragen haben, weil sie ein Jahr in Australien verbringen möchten.

Meine Befürchtungen, dass sich durch den Weggang der beliebten Teammitglieder das gute Betriebsklima ins Gegenteil umkehren könnte treffen nicht ein.

Die neuen Mitarbeiterinnen werden offen und ohne Vorbehalte aufgenommen und in das Team integriert. Es entsteht eine neue Hilfsbereitschaft untereinander und die Bereitschaft, Aufgaben auch außerhalb der Gruppe zu übernehmen. Jeder zeigt sich im Rahmen seiner Möglichkeiten mitverantwortlich für die gemeinsame Aufgabe.

Die gemeinsame Basis des Miteinanders in einer Dienstgemeinschaft, die wir durch diesen Prozess geworden sind stimmt und ist stabil. Machtkämpfe haben keinen Platz mehr; jeder hat im Team seine Rolle gefunden, fühlt sich grundsätzlich wohl und bringt sich mit seinen Stärken und Fähigkeiten ein. Die Streitkultur bei unterschiedlicher Ansicht ist konstruktiver und führt nicht mehr zu permanenten Konflikten und schlechter Stimmung.

Wir sind ein aufgeschlossenes, offenes Team, indem der Humor und die Fröhlichkeit ihren Platz haben und der Spaß an der gemeinsamen Aufgabe. Mein Team und ich, wir arbeiten gerne zusammen, und wir tun dies „Hand in Hand“, lernen voneinander und wachsen miteinander.

4. Schlussgedanken und Resümee

Als ich vor sieben Jahren die Leitung der Kindertagesstätte übernahm ist mir nach kurzer Zeit klar, dass die Führung des Teams die größte der Herausforderungen aller meiner Aufgaben sein wird.

Durch die komplizierte und schwierige Situation des Teams habe ich mich neu mit dem Thema Leitung und Führung auseinandergesetzt.

Es gibt viele Definitionen in der Fachliteratur zum Begriff Führung. Zwei Aspekte sind in allen zu finden; den der Beeinflussung von Verhalten und den der Zielorientierung. Kurz zusammengefasst:

Führung ist zielorientierte Beeinflussung von Menschen.

Der Autor Friedrich Assländer schreibt dazu: „Wir sollten diese Definition jedoch ganzheitlich verstehen. Ziele schließen nicht nur das betriebliche Ergebnis, sondern auch die beteiligten Menschen – auch die Führenden - mit ein. Das Beeinflussen berührt auch die Persönlichkeitsentwicklung der Geführten und des Führenden.“

Diese Definition hat mich im Hinblick auf meine Vision von Teamarbeit sehr angesprochen, vor allem der Begriff der Ganzheitlichkeit, da dieser Grundsatz auch wesentlich ist für die Gestaltarbeit. Das ist auch mein Ansatz in der Leitungsaufgabe und der pädagogischen Arbeit; sowie als Counselor.

Gestaltarbeit/Beratung konzentriert sich auf das Hier und Jetzt als zentralen Punkt, in dem alle Potentiale für kreative Entfaltung liegen. Gestaltarbeit will nicht verändern, sondern das freilegen, was da ist.

Gestaltarbeit ist immer auch dialogisch zu sehen, in einer wertschätzenden Beziehung der Gesprächspartner untereinander.

Über die Gestaltarbeit ist es möglich, eine ganzheitliche Sichtweise von sich selbst und der Umwelt zu entwickeln; sowie das bisher Unbeachtete zu integrieren.

Diese Grundsätze habe ich in meine Art der Mitarbeiterführung integriert.

Die zielorientierte Beeinflussung des Mitarbeiterteams in der Balance von betrieblichen Interessen – der pädagogischen Aufgabe – und der Entwicklung der Persönlichkeit des einzelnen Raum zu geben hat gewirkt.

Das Team ist in eine dynamische Bewegung gekommen, die bis heute anhält.

Mein Resümee:

Vision und Strategie schließen sich nicht aus, sondern bedingen einander. Eine Vision muss konkret werden in der jeweiligen Situation des Hier und Jetzt. Dies ist meine Erfahrung in der Teamführung. Kurs halten und das Ziel immer im Blick behalten, mit der Offenheit für „Kursänderungen“, wenn es erforderlich ist. Nicht an einem Plan festhalten, sondern ihn immer wieder hinterfragen und von ihm abweichen, wenn es nötig ist. Das hat gleichermaßen Offenheit von mir verlangt und die nötige Konsequenz, sozusagen die Balance zwischen fördern und fordern zu halten.

Dazu gehört für mich auch, mit allen Mitarbeitern im persönlichen Gespräch zu sein und zu bleiben, um Raum für Entwicklung zu geben durch Ermutigung und Bestärkung, sowie auch durch konstruktive Kritik, wenn es angebracht ist. Eben das bisher Unbeachtete zu integrieren.

Das Ergebnis:

- Strukturen und Regeln sind heute akzeptiert; Absprachen werden eingehalten.
- Die gemeinsam erarbeitete pädagogische Konzeption ist die Grundlage unserer Arbeit mit den Kindern
- Kinder und Eltern fühlen sich sehr wohl bei uns
- der Träger ist erleichtert und zufrieden darüber, dass es gelungen ist, zur sachlich-fachlichen Arbeitsweise zurück zu finden
- die Außenwirkung im Stadtteil ist heute positiv
- alle Mitarbeiter haben Fähigkeiten und Talente entdeckt, die sie in die pädagogische Arbeit mit einbringen
- die Mitarbeiter vertrauen mir und meiner Führung
- die Arbeitsatmosphäre ist locker und fröhlich und konstruktiv

Wenn ich nach sieben Jahren auf all dies und „mein“ Team blicke, erfüllt mich Freude und Staunen darüber. Es stimmt, „inmitten von Schwierigkeiten liegt eine Insel von Möglichkeiten“. Man muss sie nur wahrnehmen.

Meine Vision von einem konstruktiv und vertrauensvoll miteinander arbeitenden Team hat sich erfüllt. Die Gestalt „ist geschlossen“.

Literaturverzeichnis

Friedrich Assländer/Anselm Grün

Spirituell führen
Vier-Türme-Verlag

Abtprimas Notker Wolf/
Schweater Enrica Rosanna

Die Kunst, Menschen zu führen
rororo Verlag

Anselm Grün

Menschen führen – Leben wecken
dtv Verlag

Frederick S. Perls
Herausgegeben von
Anke u. Erhard Doubrawa

Was ist Gestalttherapie?
Peter Hammer Verlag

Bruno-Paul de Roeck

Gras unter meinen Füßen
Eine ungewöhnliche Einführung in die
Gestalttherapie
rororo Verlag

Zusammenfassung

Beschreibung eines Teamentwicklungsprozesses nach einem Leitungswechsel über einen Zeitraum von sieben Jahren in einer Kindertagesstätte. In diesem Zeitraum finden einschneidende Umstrukturierungen bzgl. der Umwandlungen von Gruppen statt, der eine ca. zweijährige Baumaßnahme bei laufendem Betrieb vorausgegangen ist. Der Prozess beschreibt, wie ein Team sich in dieser schwierigen Zeit von einem eher unstrukturierten und „durcheinander geratenem“ Team zu einem konstruktiv zusammenarbeitenden Team entwickelt.

Biografische Notiz

Agnes Wiesner: Düsseldorf

Counselor, Fachrichtung Gestalt- & Orientierungsanalyse
Zweijährige Weiterbildung in systemischer Familienberatung

Kindergartenleiterin, Erzieherin und Heilpädagogin mit Montessoridiplom

Lehrcounseling

Alexandra von Miquel, Paul Timmermann



IHP Bücherdienst * Schubbenweg 4 * 52249 Eschweiler

Tel 02403 4726 * Fax 02403 20447 * eMail office@ihp.de

www.buecherdienst.ihp.de

IHP Manuskript 1709 G * ISSN 0721 7870

2017

