

## Teamentwicklung in Zeiten der Corona-Pandemie

In dieser herausfordernden Zeit müssen Leitungen von Kindertageseinrichtungen zahlreiche Verordnungen umsetzen, Berichte schreiben, Entscheidungen fällen und ändern, Telefonate führen und sich immer wieder auf den neuesten Stand der Entwicklungen bringen. Bei all den wichtigen Aufgaben, die derzeit anstehen, wurde uns in letzter Zeit immer wieder ein wichtiges Thema angetragen, welches oft in den Hintergrund zu rücken scheint, für das Gelingen guter pädagogischer Arbeit jedoch essenziell ist: das Thema Teamentwicklung. Aufgrund zahlreicher Einschränkungen und Verordnungen ist es aktuell so, dass Teamentwicklung als Prozess häufig ins Stocken geraten ist und neu überdacht werden muss, da Teammitglieder sich wenig oder vielleicht gar nicht sehen. Teamzeit findet nur wenig statt.

Leitungen von Kindertageseinrichtungen müssen dieses Thema stets im Blick behalten und dafür Sorge tragen, dass der Teamgeist, das gemeinsame, zielgerichtete Arbeiten am Leben erhalten bleibt und die einzelnen Teammitglieder voneinander wissen. Wir möchten Ihnen mit dieser fachlichen Empfehlungen Anregungen geben, welche Themen Sie im Auge behalten sollten und wie Sie die Teamentwicklung trotz eingeschränkter Möglichkeiten vorantreiben können.

Dafür werden wir die folgenden Bereiche der Teamentwicklung kurz beleuchten:

1. Leitung der Kindertageseinrichtung (Erwartungen klären, Prioritäten setzen, Werte diskutieren)
2. Wertschätzung und Sinnhaftigkeit vermitteln
3. Rituale im Team
4. Zugehörigkeitsgefühl
5. Kommunikation innerhalb des Teams
6. Konflikte im Team
7. Bedürfnisse im Team

Nach einer kurzen Hinführung zum Thema werden Reflexionsfragen gestellt (mit Sprechblase gekennzeichnet) und Methoden Anregungen (welche sich der Lesbarkeit halber im Anhang befinden) aufgezeigt. Am Ende sind weiterhin einige Literaturempfehlungen zu finden.

## 1. Leitung der Kindertageseinrichtung

Die Leitung eines Teams durch die aktuelle Zeit erfordert ein klares Führungsverständnis, Rollenbewusstsein und eine hohe Reflexivität. Ein Bewusstmachen, wie die aktuelle Corona-Pandemie und die damit verbundenen Einschränkungen die eigene Persönlichkeit beeinflussen, sollte für Leitung handlungsleitend sein. Leitung hinterfragt sich selbst, lässt die Zeit und alle vergangenen Ereignisse Revue passieren und steuert reflektiert die eigene Kommunikation gegenüber dem Team. Wichtig ist ein zielgerichteter, optimistischer Leitungsstil. Das Auffangen von Gedanken, Gefühlen und Ängsten des Teams stellt eine stete Herausforderung für Leitung dar, führt aber letztendlich am hilfreichsten das Team durch die Krise.

### 1.1. Erwartungen klären

Eine Führungskraft hat einen klaren Auftrag, nämlich das Leiten der Organisation Kindertageseinrichtung und der darin tätigen Personen. An diesen Auftrag und die Rolle von Leitung werden verschiedene Erwartungen herangetragen, die nicht immer die gleichen sein müssen. Das eigene aktuelle Führungsverständnis zu hinterfragen, kann in der jetzigen Krisenzeit notwendig sein. Wie kann es gelingen durch die Schärfung der eigenen Rolle für die Themen, Wünsche und Bedarfe der Kolleg\*innen und anderer Netzwerkpartner\*innen offen zu sein? Folgende Reflexionsfragen können Leitung zum Nachdenken über Erwartungen anregen:



- *Welche Erwartungen werden derzeit an Leitung herangetragen?*
- *Sind Leitung die Erwartungen der verschiedenen Partner bewusst (Träger, Kolleg\*innen, Eltern, Kinder)?*
- *Welche Erwartungen hat Leitung an sich selbst?*
- *Welche Erwartungen kann Leitung erfüllen und welche nicht?*
- *Haben sich Erwartungen verändert?*

- *Wie sehen die neuen Erwartungen an Leitung aus? Sind Sie klar formuliert oder schwammig?*

Zur Abklärung der Erwartungen in der aktuellen Situation kann als Hilfe und Orientierung die Stellenbeschreibung oder der Arbeitsvertrag herangezogen werden, in welchen gegebenenfalls Anforderungen an die Rolle als Leitung in herausfordernden Situationen erläutert sind.<sup>1</sup>

Sollten sich hier keine Anknüpfungspunkte finden, ist es zu empfehlen, sich die Zeit zu nehmen und die verschiedenen Erwartungsebenen für sich zu visualisieren. Hierzu kann die Methodenanregung „M1: Post-Ist“ im Anhang genutzt werden.

Doch nicht nur die Erwartungen, die an Leitung gerichtet sind, haben eine wichtige Bedeutung. Auch die Erwartungen, die Leitung an die Mitarbeiter\*innen hat. Einige davon werden sich nicht verändert haben, jedoch können einige dazu gekommen sein, die es vor der Corona-Pandemie nicht gab.



- *Welche Erwartungen gibt es gegenüber den Mitarbeiter\*innen?*
- *Gibt es Erwartungen, die neu sind?*
- *Sind die Erwartungen transparent formuliert und jedem Teammitglied bekannt?*
- *Sind diese verschriftlicht? Hat jede\*r Zugang zu diesen Erwartungen?*

## **1.2. Prioritäten setzen**

Ein weiterer wichtiger Punkt in Bezug auf die Leitungsrolle ist das Thema „Prioritäten setzen“. In der aktuellen Zeit, fluten aus allen Richtungen Informationen auf uns ein und das Gefühl entsteht, dass wir nicht mehr wissen, „wo uns der Kopf steht“. In dieser angedeuteten Überforderungssituation kann es schnell passieren, dass Wichtiges und Unwichtiges nicht mehr voneinander unterschieden werden können. Als

---

<sup>1</sup> Vgl. Seliger 2016, S.74ff

Führungsperson ist es wichtig, einen klaren Kopf zu behalten und einen Plan zu haben, welche Schritte als nächstes gegangen werden müssen. Themen sollten planvoll und gezielt abgearbeitet werden. Vorher gilt es sich gut zu strukturieren, und den verschiedenen Aufgaben klare Prioritäten zuzuordnen, vor allem dann, wenn sich tagtäglich Veränderungen ergeben. Leitung könnte sich hierzu folgende Fragen stellen:



- *Habe ich alle Informationen die ich brauche?*
- *Habe ich einen Arbeitsplan, der mir eine Grundstruktur vorgibt?*
- *Kann ich Aufgaben delegieren, z.B. an die stellvertretende Leitung?*
- *Habe ich Partner um die Aufgaben abzuarbeiten?*
- *Habe ich eine Methode um gut strukturieren zu können, was zuerst erledigt werden muss?*

Eine Methoden Anregung befindet sich im „Anhang M2: Entscheidungsmatrix“.

### **1.3. Werte diskutieren**

Werte leiten uns in unserem Handeln und dienen einem KiTa-Team als „Richtlinie“ und Reflexionsinstrument. Sie sind in der Konzeption der Kindertageseinrichtung verankert und werden regelmäßig im Team auf ihre Aktualität reflektiert und ggf. angepasst. Werte dienen dazu, einerseits das pädagogische Handeln zu steuern und andererseits die Zusammenarbeit im Team auf ein stabiles Fundament zu heben, welches allen Sicherheit und Klarheit vermittelt. Dieses Wertefundament kann in herausfordernden Situationen ins Schwanken geraten, da zurzeit vielleicht nicht mehr nach den bekannten Werten gearbeitet werden kann. Verordnungen, Gesetze, Einschränkungen können dazu führen, dass eine Orientierung an den ursprünglichen Werten nicht möglich ist. Als Führungskraft ist es nun also wichtig, zu hinterfragen, ob die Werte der Organisation

Kita noch funktionieren und den Mitarbeiter\*innen, Familien und Kindern Orientierung geben<sup>2</sup>:



- *Welche Werte werden in der Kindertageseinrichtung gelebt?*
- *Können diese Werte aufrechterhalten werden?*
- *Braucht das Team neue Werte, die das Handeln in der derzeitigen Situation leiten?*
- *Ist eine Wertediskussion angedacht?*
- *Können die Mitarbeiter\*innen die bestehenden Werte hinterfragen? Auf welcher Plattform kann dies geschehen?*
- *Werden veränderte Werte auch nach außen kommuniziert? Wie?*

Diese Reflexionsfragen sollen anregen, über Wertekonstrukte nachzudenken und eine Wertediskussion anzuregen. Eine Methoden Anregung ist im „Anhang M3: Index für Inklusion“ zu finden.

## **2. Wertschätzung und Sinnhaftigkeit vermitteln**

Wird Krise als Chance verstanden, kann sie ein Team fest zusammenschweißen. Eine wichtige Aufgabe von Leitung ist „Sinn stiften“. Alle Teammitglieder werden regelmäßig informiert und eingebunden und erhalten die Chance teilzuhaben, um Visionen, Strategien und Ziele gemeinsam zu erarbeiten. Die Teammitglieder sehen einen Sinn in dem, was sie tun.

Viele Kolleg\*innen arbeiten derzeit aus unterschiedlichen Gründen an verschiedensten Orten, zu Hause, in der Notbetreuung bzw. dem eingeschränkten Regelbetrieb oder in einem anderen Setting des Arbeitgebers. Sie sind in unterschiedlichsten Rollen unterwegs und mit vielfältigen Aufträgen betraut. Jede Rolle, jeder Auftrag hat für sich

---

<sup>2</sup> Vgl. GEW 2015, S.13

eine Legitimation, eine Funktion, einen Anspruch und eine Wichtigkeit. Auf den ersten Blick sehen wir das oft nicht so.



- *Welche dieser Rollen und Aufträge werden gewürdigt, welche nicht?*
- *Welche werden mehr Wert geschätzt, welche erscheinen weniger erwähnenswert?*
- *Wird jedem Teammitglied gezeigt, wie wichtig und wertvoll es ist?*
- *Werden die Potenziale und Ressourcen in jeder Position erkannt?*
- *Werden diese dem gesamten Team bewusstgemacht?*
- *Werden gute Ergebnisse und Erfolge sichtbar gemacht?*
- *Wird gemeinsam überlegt, wie Gelerntes, gewonnene Erkenntnisse und Erfahrungen in Zukunft gewinnbringend fürs Team und für die Kita genutzt werden können?*
- *Werden Fragen gestellt, um Werte (neu) zu entdecken und kontinuierlich zu kommunizieren?*

Wertschätzung und Achtung vor allem auch für gefühlt „weniger“ wertvolle Rollen bzw. Aufgaben können zum Durchhalten motivieren. Sie eröffnen Kolleg\*innen, die mit ihrer derzeitigen Situation unzufrieden sind, neue Blickwinkel und formen Sinnhaftigkeit. Füllen Sie mit allen Kolleg\*innen Ihren Team- Schatzkoffer voller Ressourcen und Kompetenzen. Jetzt gewonnene Erfahrungen sind bedeutend für zukünftiges Gelingen des Kita-Alltages. Egal, ob diese Erkenntnisse im Homeoffice, in der Notbetreuung oder in ganz persönlichen Settings, z.B. in der Rolle als Mutter oder Vater gewonnen wurden.



- *Wie können wir sie ins „Morgen“ mitnehmen?*
- *Wie können wir den Mehrwert für unsere Arbeit finden und nutzen?*
- *Wie gelingt es uns, diese schwierige Zeit als Chance zu verstehen?*

### 3. Rituale im Team

Im Alltag der Kitas spielen Regeln und Rituale eine große Rolle. Rituale geben Struktur und Sicherheit. Wiederkehrende Rituale, können Komplexität reduzieren, da sie rhythmisch initiiert werden (zum Beispiel Geburtstagsfeiern). In Zeiten von Unsicherheit und Ungewissheit können sie deshalb auch eine besondere Bedeutung für den Teamzusammenhalt darstellen. Sie sollten neben allen Herausforderungen, die es zu meistern gilt, nicht vergessen werden. Rituale erzeugen Stabilität, schaffen Momente der Besinnung und Freude. Rituale sind wichtiger Bestandteil einer gelungenen Teamkultur. Teammitglieder können sich darüber identifizieren und eine ganz eigene Teamatmosphäre herstellen. Über ritualisierte Teammomente entsteht Bindung und Zusammenhalt. Rituale sind oft voller Symbole und Geschichten, sie unterstützen Achtsamkeit und Wertschätzung und ein Zugehörigkeitsgefühl, ein WIR im Team wird gestärkt. Mit folgenden Fragen können Leitung und Team zum Thema Teamkultur und Rituale miteinander ins Gespräch kommen:



- *Welche Rituale existieren bereits im Team?*
- *Wie können sie in der derzeitigen Situation aufrechterhalten werden?*
- *Welche Kanäle können uns dabei unterstützen (digitale Räume, Telefonate, ausreichend große Räume vor Ort, Orte im Freien, die Post, - z.B. Geburtstagswünsche, Geburtstagsrunden digital organisieren oder per Telefon oder Post gestalten – Ablauf Teamsitzungen, interne Teamrituale (Begrüßung am Tag, Resümee der Woche))?*
- *Welche neuen Rituale könnten erprobt werden?*
- *Wobei können diese stärken und unterstützen?*
- *Existieren Rituale bei der Ankunft oder der Verabschiedung von Kolleg\*innen?*

Zwei Methoden Anregungen sind im „Anhang M4: Herz ausschütten“ und „Anhang M5: Die eigene Teamgeschichte“ zu finden.

#### 4. Zugehörigkeitsgefühl

Ein weiterer Punkt, der derzeit belastend auf das Team wirken kann, ist mitunter ein mangelndes Zugehörigkeitsgefühl einzelner Mitarbeiter\*innen, welches durch Quarantäne oder die Arbeit im Homeoffice ausgelöst werden kann. Die tägliche Routine – der Arbeitsalltag in der Kita- ist oder war unterbrochen und viel Unsicherheit begleitete die Umstellung. Ein kurzer Smalltalk, in dem die Teammitglieder die Möglichkeit bekommen zu erzählen, wie sie sich fühlen, bevor sie über die Arbeit sprechen, ist eine Voraussetzung, um wieder in den bekannten Arbeitsalltag in der Kita zurückzufinden. Dem Austausch von persönlichen Geschichten und Erfahrungen sollte neben Anweisungen und Absprachen Zeit eingeräumt werden. Damit schafft es ein Team authentisch über die ganze Spannweite konkreter Bedrohungen – zum Beispiel Angst vor Infizierung, Krankheit, sozialer Isolation auf der einen Seite und Kitaschließungen, Kurzarbeit, Notbetreuung bzw. eingeschränkter Regelbetrieb u.a. auf der anderen Seite, zu sprechen. Mit der Methodenanregung „M6: Stimmungsbarometer“ im Anhang, kann dieses Thema bearbeitet werden.

#### 5. Kommunikation innerhalb des Teams

Derzeit überschlagen sich Informationen, Empfehlungen, Hinweise zu Regelungen u.v.a. mehr noch als im „normalen“ Kita-Alltag. Wie kann es uns gelingen, dabei Augenmaß und Gelassenheit zu bewahren? Beständige Kommunikation im Team sorgt für verantwortungsvolles Handeln, im Sinne aller. Wie gut funktioniert unser Notfallmanagement? Neben einer klaren Kommunikation nach außen erscheint die Kommunikation *innerhalb* des Teams als immens wichtig. Um den Teamzusammenhalt zu stärken bedarf es möglichst eines einheitlichen Wissenstandes. Fehlende Informationen können verunsichern oder zu falschen Neuigkeiten werden. Lange Kommunikationswege kosten Zeit und Energie. Versuchen Sie Ihre Kommunikationswege zu überprüfen.



- *Welche stehen Ihnen bisher zur Verfügung?*
- *Welche könnten zusätzlich eingesetzt werden?*
- *Haben Sie Unterstützer an Ihrer Seite, z.B. IT-Verantwortliche des Trägers?*

Eine offene, ehrliche und glaubwürdige Kommunikation im Team schafft Transparenz. Der kreative Umgang mit Herausforderungen, die Bereitschaft zum gemeinsamen Lösen ständig neuer Aufgaben ist nicht nur möglich durch gut durchdachte Kommunikationswege. Es braucht hierfür, wie bereits in den letzten Punkten angesprochen, insbesondere Haltung, Teamkultur und Werte, die alle miteinander verbinden. Dieses Miteinander Verbinden kann das Gefühl sozialer Vereinzelung mildern, Unsicherheit und Angst in der als bedrohlich empfundenen Situation entgegenwirken. Die Wahrnehmung und die Bewertung der derzeitigen beruflichen Situation kann bei jedem einzelnen Teammitglied stark variieren. Sie kann sich unterscheiden nach seinem Wissensstand, seinem Netzwerk, der Position bzw. Rolle im Team. Die Kommunikation nach „innen“ kann daher eine aufbauende Wirkung haben. Oftmals wird sie unterschätzt, obwohl das Informationsbedürfnis der Kolleg\*innen in schwierigen Situationen stark ansteigt. Die Kommunikation in Krisen bleibt häufig reaktiv und konzentriert sich nach „außen“. Dass alle Teammitglieder selbst als Botschafter das Bild der KITAS in der Öffentlichkeit beeinflussen und als Kommunikatoren fungieren – gegenüber Kindern, Familien, Netzwerkpartnern schlussendlich der Gesellschaft, darf nicht vergessen werden. Einheitliche Argumentationen und Positionen sind immens wichtig, um das Team zu stärken und letztendlich auch zu schützen.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl. <https://www.profilwerkstatt.de/werkbank/interne-kommunikation-in-krisenzeiten/> aufgefunden am 06.05.2020



- *Was genau ist der Auftrag des Teams?*
- *Hat der Auftrag sich geändert?*
- *Mit welchen Argumenten wird der Auftrag nach „außen“ kommuniziert?*
- *Ist das Team noch das alte Team oder hat es sich verändert?*
- *Was verändert sich durch die neuen Aufgaben?*
- *Sind die neuen Aufgaben für jeden verständlich kommuniziert?*
- *Sind alle Verantwortlichkeiten im Team genau geklärt?*

## 6. Konflikte im Team

Wie spät ist es im Team? Es lohnt sich auf die „Teamuhr“ zu schauen, um eventuell auftretenden Konflikten einen neuen Rahmen zu geben. Ein Teamzustand ist immer auch abhängig von Kontexten. Derzeit befinden wir uns in einem Ausnahmezustand, verbunden zum Beispiel mit Gefühlen von Ausweglosigkeit. Heißt Teammitglieder bewegen sich möglicherweise in der „Forming-“ oder der „Stormingphase“. Reibungspunkte, Unsicherheiten und Herausforderungen im Team können in der Zeit der Corona-Pandemie als dazugehöriger Bestandteil des Teamprozesses betrachtet werden. Ist allen Kolleg\*innen das klar, kann ein Team es besser schaffen, intensiv in Beziehung zu bleiben und das Miteinander nicht aus den Augen zu verlieren. Wenn Leitung weiß, in welcher Phase das Team tendenziell steht, kann sie ihr Führungsverhalten daraufhin abstimmen (siehe auch untenstehende Grafik).



Grafik Teamuhr nach Tuckmann<sup>4</sup>

<sup>4</sup> [https://www.wb-web.de/Resources/Persistent/b16afa62526af3346fa4ba697fc29bfd7c54e681/WB\\_Gruppendynamik\\_Teamuhr-nach-Tuckman-600x600.jpg](https://www.wb-web.de/Resources/Persistent/b16afa62526af3346fa4ba697fc29bfd7c54e681/WB_Gruppendynamik_Teamuhr-nach-Tuckman-600x600.jpg)  
aufgefunden am 18.05.2020

Folgende Fragen können den Blick für das Team schärfen:



- *Werden Konflikte im Team wahrgenommen?*
- *Wie kann das Team Konflikten präventiv begegnen?*
- *Werden Unsicherheiten im Team erkannt und kommuniziert?*
- *Erfragen wir die unterschiedlichen Wahrnehmungen zum Miteinander im Team?*

Die Methodenanregung „M7: Teamuhr stellen“ im Anhang, ist eine Möglichkeit, sich dem Thema anzunähern.

## 7. Bedürfnisse im Team

So unterschiedlich die Teammitglieder sind, so unterschiedlich sind die individuellen Lebenssituationen. Nur wenn achtsam auf die Bedürfnisse einzelner Kolleg\*innen geschaut wird, kann es gelingen, Verständnis für ihre derzeitige Lage einhergehend mit ihrem derzeitigen Wohlbefinden zu zeigen. Nach Maslow ist bekannt, dass manche Bedürfnisse Priorität vor anderen haben. Engagement, Motivation und neue Ideen können im Team nur entstehen, wenn grundlegende Bedürfnisse (zum Beispiel das Sicherheitsbedürfnis) erfüllt sind.

Der sensible Blick danach, wie einzelne Teammitglieder mit der derzeitigen Situation zurechtkommen, erscheint als sehr wichtig. Einige Kolleg\*innen brauchen eventuell mehr Sicherheit und Struktur als andere. Der direkte Kontakt sollte gesucht werden, damit sich niemand alleingelassen fühlt. Ziele und Aufträge sollten, wenn möglich, individuell und erreichbar sein. Gerechtigkeit im Team bedeutet hier nicht Gleichheit, sondern Bedürfnisorientierung und Zusammengehörigkeit im Sinne von Solidarität und gelungenem Perspektivwechsel.

## Bedürfnispyramide nach Maslow

5 hierarchische Ebenen menschlicher (Grund-)Bedürfnisse

Sortiert nach der Priorität der Motiv- und Bedürfnisgruppen:



Grafik: Bedürfnispyramide nach Maslow<sup>5</sup>

<sup>5</sup> <https://i.pinimg.com/736x/ce/80/0b/ce800bf3b3c5a0ddc7abd876bf148032--resource-management-html.jpg> aufgefunden am 26.05.2020

Eine Anregung zum Blick auf die Bedürfnisse von Leitung und allen Kolleg\*innen können folgende Fragen bieten:



- *Kommen alle Kolleg\*innen in Teamrunden zu Wort?*
- *Gibt es individuelle Möglichkeiten, Gespräche zu führen?*
- *Welche Bedürfnisse habe ich derzeit?*
- *Welche Bedürfnisse sind unerfüllt? Können wir das reflektieren (siehe Bedürfnispyramide)?*
- *Sind Rückzugsräume und Erholungszeiten klar definiert?*
- *Wird Selbstfürsorge thematisiert?*

Die Methodenanregung „M8: Das Hemd meiner Nachbarin“, kann den Perspektivwechsel und das Erkennen individueller Bedürfnisse anregen.

## 8. Abschluss

Die Menschen in der Kita - das Team, sind eine der wichtigsten Ressourcen, die das System Kita hat. Es gilt zu allen Zeiten ein Team sorgsam zu pflegen. In schwierigen Zeiten zeigt es sich, wie ein Team funktioniert. Kann es sich selbst tragen? Insbesondere in der Corona-Pandemie, die eine existenzielle Bedrohung für alle darstellt, in der wir gefühlt wenig Einfluss auf Verlauf und Ausgang haben, benötigt auch ein starkes Team Zeit sich selbst (wieder) zu finden, mit Stress und Fragen umzugehen, um motiviert und professionell dem Auftrag einer Kita nachkommen zu können. In dieser Handreichung war es unser Bestreben, einige wichtige Bereiche der Teamentwicklung herauszugreifen. Wir haben versucht, mit Hilfe der theoretischen Reflexionsfragen das Thema Teamentwicklung der aktuellen Situation anzupassen. Wenn Sie weitere Anregungen benötigen oder Fragen haben, können Sie Ihre zuständige Fachberatung jederzeit kontaktieren und die Anregungen individuell und bedarfsgerecht auf Ihr Team anpassen.

## 9. Abbildungsverzeichnis, Quellenangaben und Literaturhinweise

### Abbildungen:

Bedürfnispyramide nach Maslow Grafik. auf:

<https://i.pinimg.com/736x/ce/80/0b/ce800bf3b3c5a0ddc7abd876bf148032--resource-management-html.jpg> Stand: 26.05.2020

Teamuhr Grafik. auf:

[https://www.web.de/ Resources/Persistent/b16afa62526af3346fa4ba697fc29bfd7c54e681/WB\\_Gruppendynamik\\_Teamuhr-nach-Tuckman-600x600.jpg](https://www.web.de/ Resources/Persistent/b16afa62526af3346fa4ba697fc29bfd7c54e681/WB_Gruppendynamik_Teamuhr-nach-Tuckman-600x600.jpg) Stand: 18.05.2020

### Artikel:

Führung und Motivation in Zeiten von Corona. auf:

<https://cbe.de/fuehrung-und-motivation-zeiten-von-corona> Stand 15.05.2020

Interne Kommunikation in Krisenzeiten – ein Zwischenruf. auf:

<https://www.profilwerkstatt.de/werkbank/interne-kommunikation-in-krisenzeiten/> Stand: 06.05.2020

Was sollen Führungskräfte in der Krise tun? auf:

<https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/buero-co/was-sollen-fuehrungskraefte-in-der-corona-krise-tun-16714466.html> Stand: 22.05.2020

Welche Werte möchten wir vermitteln? auf:

<https://www.nifbe.de/component/themensammlung?view=item&id=794:welche-werte-moechten-wir-vermitteln&catid=70> Stand: 22.05.2020

Fachliteratur:

Ferrarie, Elisabeth (2013): Teamsyntax. Teamentwicklung und Teamführung nach SySt. (2. Auflage). Aachen: Ferrari Media

Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (Hrsg.) (2015): Index für Inklusion in Kindertageseinrichtungen. Gemeinsam leben, spielen und lernen. Handreichung für die Praxis. (1.Auflage).

Montag Stiftung Jugend und Gesellschaft (Hrsg.) (2015): Inklusion vor Ort. Der Kommunale Index für Inklusion – ein Praxishandbuch. Berlin: Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V.

Montag Stiftung Jugend und Gesellschaft (Hrsg.) (2015): Inklusion auf dem Weg. Das Trainingshandbuch zur Prozessbegleitung. Berlin: Verlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V.

Rachow, Axel (2013): Spielbar III. 62 Trainer präsentieren 83 frische Top-Spiele aus ihrer Seminarpraxis. (3. Auflage). Bonn: managerSeminare Verlags GmbH

Seliger, Ruth (2016): Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte. (6.Auflage). Heidelberg: Carl-Auer Verlag

## 10. Anhänge: Methoden Anregungen

### Anhang M1: Post-Ist

#### Methodenanregung: „Post-Ist“

Nehmen Sie sich eine Packung Post-Ists oder mehrere kleine Zettel. Schreiben Sie auf jeden Zettel eine Erwartung, die derzeit an Sie gestellt wird. Wenn Sie dies getan haben, und bestimmt eine Menge kleiner beschriebener Zettel vor sich liegen haben, versuchen Sie diese zu sortieren. Dies kann zum Beispiel an einer Pinnwand geschehen. Formulieren Sie für sich einen Sortierungsgrund. Zum Beispiel können Sie die Erwartungen nach Klarheit sortieren: Welche Erwartungen sind Ihnen absolut verständlich? Welche Erwartungen sind unklar? So haben Sie ein Bild davon, welche Erwartungen geschärft werden müssen und können ggf. bei entsprechenden Personen nachfragen. Weitere Sortierungsmöglichkeiten: Wer hat die Erwartungen? Welche Erwartungen haben aktuell oberste Priorität?...

Durch das Visualisieren der verschiedenen Erwartungen, gelingt es leichter den Überblick zu behalten und die Aufgaben die dahinterstehen, können gezielter angegangen werden.

## Anhang M2: Entscheidungsmatrix

### Methodenanregung: „Entscheidungsmatrix“

Die Entscheidungsmatrix ist ein einfaches Instrument, um zu erkennen, welche Themen, Aufgaben oder Schwerpunkte wirklich von Bedeutung sind und ob ich diese beeinflussen kann. Dazu benötigt man nur folgende Matrix:

	gefällt mir	gefällt mir nicht
veränderbar	<b>1</b>	<b>2</b>
nicht veränderbar	<b>3</b>	<b>4</b>

**Grafik: Entscheidungsmatrix<sup>6</sup>**

Nun überlegen Sie, welche aktuelle Herausforderung Sie welchem Feld zuordnen. Dazu stellen Sie sich zunächst die Frage, ob das Thema Ihnen gefällt oder nicht gefällt: Haben Sie Probleme mit dem Thema? Vielleicht sogar eine Abneigung? Finden Sie es „albern“ oder sogar „schwachsinnig“? Wenn Sie sich entschieden haben, wissen Sie nun in welche Spalte es gehört. Nun stellen Sie sich noch die Frage ob es veränderbar oder nicht veränderbar ist: Können Sie aktiv Einfluss auf das Thema nehmen? Oder ist es gesetzt? Haben Sie Handlungsspielraum? Nun wissen Sie in welcher Zeile Sie sich bewegen. Nun müsste das Thema in einem Feld zwischen 1 und 4 verortet sein. Die Felder bedeuten folgendes:

<sup>6</sup> Eigene Darstellung

Feld 1: Sie haben kein Problem mit dem Thema. Es sagt Ihnen zu. Sie können es bearbeiten und sogar eigene Veränderungsideen mit einbringen.

Feld 2: Das Thema gefällt Ihnen nicht. Jedoch können Sie Einfluss darauf nehmen und es vielleicht zum Besseren verändern.

Feld 3: Sie haben kein Problem mit dem Thema. Gut so, denn Sie können keinen Einfluss darauf nehmen.

Feld 4: Das Thema gefällt Ihnen nicht und es lässt sich auch nicht verändern. Verschenden Sie also keine Kraft für dieses Thema, sondern versuchen Sie es einfach zu akzeptieren.

### Anhang M3: Index für Inklusion

#### Methodenanregung: „Index für Inklusion“

Um miteinander die Werte der eigenen Kindertageseinrichtung zu reflektieren, ist der Index für Inklusion sehr zu empfehlen. Dieser bietet zahlreiche Anregungen um über die eigenen Werte gezielt zu reflektieren. Vor allem in der Dimension A „Inklusive Kulturen: Werte und Haltungen entfalten“ wird man auf eine Werte-Reise mitgenommen und durch diese geführt.

#### Anhang M4: Herz ausschütten

##### Methodenanregung: „Herz ausschütten“

Laden Sie das Team zum wöchentliches „Herz ausschütten“ ein. Hier bekommt das Team einmal in der Woche die Möglichkeit Probleme anzusprechen oder negativen Emotionen freien Lauf zu lassen. Hier ist aktives Zuhören und in Resonanz gehen von großer Bedeutung, weniger fertige Lösungen oder Ratschläge. Ergänzend dazu können Teammitglieder von interessanten und stärkenden Momenten der Woche berichten.

#### Anhang M5: Die eigene Teamgeschichte

##### Methodenanregung: „Die eigene Team-Geschichte“

Jeden Tag schreibt eine Person aus dem Team ein Stück Geschichte, eine Kolleg\*in beginnt damit. Dabei sind der Fantasie keine Grenzen gesetzt. Von realitätsnahen Kita-Alltagsgeschichten bis hin zu weltrettenden Science-Fiction Elementen ist alles erlaubt. Wichtig ist nur, dass die Geschichte jeden Tag ihren Autor beziehungsweise ihre Autorin wechselt. Wenn alle dran waren und ca. 1 Seite beigetragen haben, hat das Team seine eigene kleine Geschichte geschrieben.

## Anhang M6: Stimmungsbarometer

### Methodenanregung: „Stimmungsbarometer“

Gestaltung eines Stimmungsbarometers, z.B. durch die Skaleneinteilung von 1 bis 10. Zeichnen Sie auf ein großes Plakat eine Skala von 1 bis 10. Sie können hierfür die vertikale Form wählen. Hier steht die 1 für „Heute bin ich gar nicht gut drauf“ bis 10 für „Heute geht es mir so richtig gut“. Hängen Sie dieses Plakat transparent zum Beispiel im Pausenraum auf und laden Sie Kolleg\*innen dazu ein, hier ihre Stimmung anzuzeigen und bei Bedarf um Verständnis dafür zu bitten (Visualisierung durch kleine Symbole, z.B. trauriger Smiley oder lachender Smiley). Hier besteht die Chance voneinander zu wissen, auch wenn die Auflagen und Hygieneempfehlungen derzeit eine übergreifende Teamarbeit und – kommunikation im Alltag sehr erschweren.

## Anhang M7: Teamuhr stellen

### Methodenanregung: „Teamuhr stellen“

Erläutern Sie dem Team kurz die theoretischen Grundlagen der Teamphasen (siehe zum Beispiel: <https://www.krankenhausberater.de/impuls/news/rollenklaerung-teamleitung-teamuhr-in-der-teamentwicklung/>) Notieren Sie jede Phase auf Moderationskärtchen und legen Sie diese in Form eines Kreises als Bodenanker im Raum auf (zum Beispiel auch mit Hilfe eines Seils). Laden sie jedes Teammitglied dazu ein, sich in der Teamuhr zu positionieren. Stellen Sie dazu folgende Frage: Mit Blick auf dein Team-was glaubst du in welcher Phase befindet sich das Team derzeit? Reflektieren Sie gemeinsam mit dem Team die Ergebnisse und leiten Sie gemeinsam den Teamstand ab. Mögliche Reflexionsfragen dazu: Was benötigen wir in der Phase von Leitung? Was benötigen wir voneinander?

## Anhang M8: Das Hemd meiner Nachbarin

### Methodenanregung: „Das Hemd meiner Nachbarin“

Eine Diskussion zu einem Thema wird aus der Rolle der Sitznachbarin/ des Sitznachbarn geführt: Alle Teilnehmer\*innen stellen sich in Stuhlkreis hinter ihren Stuhl, ihr Namensschild mit eigenem Namen liegt vor Ihnen auf dem Stuhl. Fordern Sie alle Kolleg\*innen auf, um eine Position nach rechts (oder links) zu wechseln und sich dann mit der neuen Identität anzufreunden. Sie geben der Gruppe ein Thema vor (aus dem beruflichen Alltag des Teams zum Beispiel) und laden alle Teilnehmer\*innen ein, aus ihrer neuen Identität/ Perspektive heraus das Thema zu diskutieren. Nach einigen Minuten wird wieder gewechselt (max. 3 Rollenwechsel). Achten Sie darauf, dass das Thema nicht zu lange diskutiert wird. Reflektieren Sie im Team alle Perspektivwechsel und die damit verbundenen Gefühle und Fragen.<sup>7</sup>

© Team Fachberatung Kita, Mobiles Arbeiten, 27.05.2020

<sup>7</sup> Vgl. Rachow, Axel (2013): Spielbar III. 62 Trainer präsentieren 83 frische Top-Spiele aus ihrer Seminarpraxis. (3. Auflage). Bonn: managerSeminare Verlags GmbH