

Gabriele Hertlein

# Team-Arbeit kreativ und effektiv gestalten

*Team-Besprechungen erfolgreich führen*

*Methoden für Krippe, Kindergarten, Hort und Heim*

*2., aktualisierte Auflage*



**Mit Anleitungen und  
Kopiervorlagen zum Download**

## Zusammenhalt stärken, Kinderschutz wahren

Jedes Team ist geprägt von einer individuellen Atmosphäre und Team-Geist. Beides wird unter anderem bestimmt von der Art der Leitung, der Persönlichkeit und Diversität der Team-Mitglieder und vor allem der Gestaltung des Zusammenseins.

Dabei können in pädagogischen Einrichtungen wie Krippe, Kindergarten, Hort und Heim vielfältige Methoden eingesetzt werden.

- Rollen und Aufgaben im Team
- Inklusion verschiedener Team-Mitglieder
- Multiprofessionalität
- Leitbild- und Profilentwicklung
- Qualitätsmanagement
- Aufgabenplanung
- Fallbesprechungen
- Kollegiale Supervision
- Reflexion

Pädagogischen Fachkräften kommen vor allem in Bezug auf die Wahrung des Kinderschutzes bedeutende Aufgaben zu. Eine Übersicht der Inhalte einer Kinderschutz-Konzeption dienen zur Anleitung.

**Zusatzvorteil:** Alle wichtigen Arbeitshilfen, Übersichten, Checklisten und Vorlagen stehen zusätzlich als Download zur Verfügung.

*Gabriele Hertlein* ist Diplom-Sozialpädagogin und Erzieherin mit weiteren Qualifizierungen. Sie verfügt über langjährige Erfahrung in der Ausbildung von ErzieherInnen als Dozentin an Fachakademien für Sozialpädagogik sowie in der Fort- und Weiterbildung pädagogischer Fachkräfte. Beratung, Supervision und Coaching von Fachkräften gehören ebenso zu ihren Tätigkeitsfeldern. Praxisnähe zeichnet ihre Arbeit aus. Gabriele Hertlein ist erfolgreiche Autorin von Fachbüchern und Fachartikeln.

Gabriele Hertlein

# Team-Arbeit kreativ und effektiv gestalten

*Team-Besprechungen erfolgreich führen*

*Methoden für Krippe, Kindergarten, Hort und Heim*

*2., aktualisierte Auflage*

Dieses E-Book enthält den Inhalt der gleichnamigen Druckausgabe, sodass folgender Zitiervorschlag verwendet werden kann:

**Gabriele Hertlein**, Team-Arbeit kreativ und effektiv gestalten  
Walhalla Fachverlag, Regensburg 2022

**WALHALLA Digital:**

Mit den WALHALLA E-Books bleiben Sie stets auf aktuellem Stand!

Auf [www.WALHALLA.de](http://www.WALHALLA.de) finden Sie unser komplettes E-Book- und App-Angebot. Klicken Sie doch mal rein!

Wir weisen darauf hin, dass Sie die gekauften E-Books nur für Ihren persönlichen Gebrauch nutzen dürfen. Eine entgeltliche oder unentgeltliche Weitergabe oder Leihe an Dritte ist nicht erlaubt. Auch das Einspeisen des E-Books in ein Netzwerk (z. B. Behörden-, Bibliotheksserver, Unternehmens-Intranet) ist nur erlaubt, wenn eine gesonderte Lizenzvereinbarung vorliegt.

Sollten Sie an einer Campus- oder Mehrplatzlizenz interessiert sein, wenden Sie sich bitte an den WALHALLA-E-Book-Service unter 0941 5684-0 oder [walhalla@walhalla.de](mailto:walhalla@walhalla.de). Weitere Informationen finden Sie unter [www.walhalla.de/b2b](http://www.walhalla.de/b2b).

© Walhalla u. Praetoria Verlag GmbH & Co. KG, Regensburg

Dieses E-Book ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Bestellnummer: 8436600

## Schnellübersicht

|                                                   |          |
|---------------------------------------------------|----------|
| Vorwort                                           | 9        |
| <b>1</b> Das Team                                 | 11       |
| <b>2</b> Team-Arbeit                              | 25       |
| <b>3</b> Die Team-Leitung                         | 39       |
| <b>4</b> Team-Besprechungen                       | 53       |
| <b>5</b> Aufgaben des Teams                       | 111      |
| <b>6</b> Weiterführende Literatur                 | 134      |
| <b>7</b> Stichwortverzeichnis                     | 135      |
| <b>Zum Download: Alle Inhalte auf einen Blick</b> | <b>6</b> |

## Zum Download: Alle Inhalte auf einen Blick



Befindet sich dieses Zeichen vor einem Textteil, bedeutet dies, dass er Ihnen zum Download zur Verfügung steht.

### **Rollen im Team**

Rollen, Rollenverhalten, Persönlichkeitscharakteristika und Rolleninhaberin

### **Inklusion von verschiedenen Team-Mitgliedern**

Unser Team ist vielfältig

Wir verwirklichen Diversity im Team

Unsere Klein-Teams arbeiten inklusiv

### **Multiprofessionalität im Team**

Unser multiprofessionelles Team

### **Team-Arbeit**

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Team-Arbeit (Einschätzungsbogen)

Aufgaben der Team-Mitglieder hinsichtlich der Zielerreichung

Aufgaben der Team-Leitung

### **Leitbild- und Profilentwicklung**

Zu klärende Inhalte eines Leitbilds

### **Qualitätsmanagement**

Fragen zur Ist-Analyse

### **Aufgabenplanung**

Checkliste: Einführung der Entwicklungsportfolios

### **Team-Besprechungen**

Planungsbesprechung Experten-Team

Planungsaufgaben – Planung der Team-Besprechungen

Vorbereitung der Team-Besprechungen

Verlaufsprotokoll (Vorlage)

Ergebnisprotokoll (Vorlage)

Ergebnisprotokoll: Team-Gespräche zur Einführung von Portfolios (Vorlage)

Protokollführung (Liste: Wer wann welche Art von Protokoll geführt hat)

Aufgaben bei der Leitung von Team-Besprechungen

Team-Konstellation und Gesprächsführung

Aufgaben einer Moderatorin

### **Methoden zur Gestaltung von Team-Besprechungen**

Methoden zur Begrüßung

Methoden zum Warming-up und zum Einstieg in das Thema

Methoden zur Sammlung von Themen

Methoden zur Festlegung von Themen

Methoden zur Sammlung von Ideen

Methoden zur Bearbeitung von Themen  
Methoden für den Austausch  
Methoden für die Arbeit in Kleingruppen  
Methoden zur Behandlung von Problemen  
Methoden, um Entscheidungen zu finden  
Methoden zur Feststellung der Befindlichkeit der Team-Mitglieder  
Feedbackmethoden  
Methoden zur Reflexion  
Methoden zur Auswertung  
Methoden zur Verabschiedung

### **Fallbesprechungen**

Falldarstellung  
Assoziative Fallbesprechung im Team

### **Kollegiale Supervision**

Methoden zur Gestaltung kollegialer Supervisionen

### **Reflexion**

Reflexion einer Team-Besprechung (Einschätzungsbogen)

### **Aufgaben des Teams**

Gliederung für ein Schutzkonzept für die Kita  
Gespräche zur Zielerreichung  
Zuständigkeiten für Elterngespräche  
Fragen zur Planung der Team-Arbeit  
Planungsbogen: Wer macht was bis wann?  
Absprachen zur Weitergabe von Informationen

### **Praktische Team-Arbeit**

Markt der Ideen mal anders  
Feedbackregeln  
Feedbackinhalte zum sprachförderlichen Verhalten im Umgang mit Kindern  
Feedbackmethoden im Kollegenkreis





## Vorwort

Die Zusammenarbeit im Team stellt eine wesentliche Grundlage für die Qualität der Arbeit in Ihrer Einrichtung dar. Somit kommt der Team-Arbeit eine hohe Bedeutung zu.

In diesem Buch erfahren Sie neben kurzen theoretischen Inputs, welche Faktoren die Team-Arbeit beeinflussen. Sie erhalten Checklisten zur Einschätzung von Rollen und von Voraussetzungen für eine erfolgreiche Team-Arbeit sowie zur Einführung von Entwicklungsportfolios.

Fragen zur Ist-Analyse im Team und Übersichten zur Vorbereitung, Durchführung und Reflexion von Planungs- und Team-Besprechungen erleichtern Ihnen diese Aufgaben. Die Protokollvorlagen für Verlaufs- und Ergebnisprotokolle stehen Ihnen zum Ausdrucken und für den direkten Einsatz zur Verfügung.

Die vielfältigen empfohlenen Methoden können Sie zur kreativen und effektiven Gestaltung von Team-Besprechungen mit unterschiedlichsten Inhalten individuell umsetzen. Dadurch ist es möglich, die zur Verfügung stehende Zeit für die Team-Arbeit zielgerichtet und gewinnbringend zu nutzen. Dies trägt zu einer höheren Zufriedenheit der Team-Mitglieder und zur Optimierung der Qualität sowohl der Team-Arbeit als auch der gesamten Aufgabenbereiche in Ihrer Einrichtung bei.

Zur Arbeitserleichterung und Zeitersparnis können Sie die Übersichten, Checklisten, Vorlagen und Einschätzungsbogen downloaden und ausdrucken, sodass Sie diese gleich einsetzen können. In dieser überarbeiteten Neuauflage des bewährten Buchs über die effektive Gestaltung Ihrer Team-Arbeit stehen Ihnen weitere aktuelle Inhalte zur Verfügung wie die Inklusion unterschiedlichster Team-Mitglieder und die Inhalte der Kinderschutzkonzeption zur Wahrung des Kindeswohls.

In diesem Buch werden alle Interessierten (w/m/d) angesprochen; um die Lesbarkeit zu erleichtern und da im pädagogischen Bereich sehr viele Frauen tätig sind, haben wir uns für die weibliche Form (z. B. Erzieherin) entschieden.

*Gabriele Hertlein*

### **Gabriele Hertlein**

Erzieherin und Diplom-Sozialpädagogin

theologisches Zusatzstudium

Montessori- und Gestalt-Pädagogin

Gestalt-Beraterin

Sprachberaterin

Integrative Gesprächsführung nach C. Rogers & M. Erickson

NLP Practitioner Master (DVNLP)

Aus- und Weiterbildung pädagogischer Fachkräfte

Beratung, Supervision und Coaching

Fachbuchautorin



## Das Team

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| Der Begriff Team .....                             | 12 |
| Team-Konstellationen .....                         | 12 |
| Vorgaben und Regeln .....                          | 13 |
| Rollen im Team .....                               | 16 |
| Inklusion von verschiedenen Team-Mitgliedern ..... | 20 |
| Multiprofessionalität im Team .....                | 23 |

## Der Begriff Team

Der englische Begriff Team bedeutet Mannschaft, Arbeitsgemeinschaft. Ein Team ist eine Gruppe von Menschen mit speziellen Qualifikationen, die sich bewusst zusammengeschlossen haben, um eine gemeinsame Aufgabe zu erfüllen und ein Ziel bzw. mehrere Ziele zu erreichen, denen sie sich verpflichtet haben, und die daran Freude haben.

Die Team-Mitglieder, die in einer engen Beziehung zueinander stehen, koordinieren ihre Arbeit und kooperieren, wobei jedes Team-Mitglied seine individuellen Stärken und Fähigkeiten einbringt, um im Team einen gemeinsamen Erfolg erzielen zu können.

Weil jedes Team-Mitglied anders ist, entsteht eine Dynamik im Team. Die Mitglieder motivieren sich untereinander und spornen sich gegenseitig an. Innerhalb des Teams ist eine bestimmte Struktur gegeben, die z. B. von zu lösenden Aufgaben, der Organisation, der Leitung, der Aufgabenverteilung, vom Arbeitsstil und Rollenverständnis charakterisiert wird.

In jedem Team herrscht eine individuelle Atmosphäre und Team-Geist. Beides wird beispielsweise bestimmt von der Art der Leitung, der Persönlichkeit der Team-Mitglieder und der Gestaltung des Zusammenseins. Den Zusammenhalt eines Teams bezeichnet man als Kohäsion; er spiegelt sich u. a. in einem Wir-Gefühl.

Um den Anforderungen und den Kriterien der Team-Arbeit gerecht werden zu können, kann ein Team nur eine begrenzte Anzahl von Team-Mitgliedern haben. Hat ein Team mehr als zehn Team-Mitglieder, sollten untergliederte Teams gebildet werden, die wiederum miteinander kooperieren, z. B. in Form von Vertreterinnen der einzelnen Teil-Teams.

## Team-Konstellationen

In einem Team sind verschiedene Konstellationen denkbar, z. B.

- das Gesamt-Team, zu dem alle Mitarbeiterinnen einer Einrichtung gehören,
- die Abteilungs-Teams, z. B. in einer Einrichtung mit Krippe, Kindergarten und Hort,
- die Gruppen-Teams, bestehend aus den Team-Mitgliedern, die in einer Gruppe zusammenarbeiten,
- die Experten- oder Fach-Teams, beispielsweise der Team-Mitglieder, die für einen besonderen Bereich zuständig sind, beispielsweise für die Sprachförderung,
- die Teams, die eine ganz bestimmte Aufgabe übernehmen, z. B. ein Planungsvorhaben oder die Umgestaltung des Gartens,
- die Projekt-Teams, die Themen oder Aufgaben bearbeiten, beispielsweise die Überarbeitung der Konzeption oder des Leitbilds der Einrichtung und
- die Teams mit externen Fachleuten, beispielsweise mit einer Logopädin oder Krankengymnastin.

Ein Team-Mitglied kann sowohl dem Gesamt-Team als auch weiteren Teams, wie einem Gruppen-Team und einem Experten-Team, angehören.

## Vorgaben und Regeln

Um im Team ein geregeltes und angenehmes Zusammenleben gewährleisten und Aufgaben reibungsfrei ausüben zu können, müssen die Team-Mitglieder bestimmte Vorgaben und Regeln einhalten.

### Gesetzliche Vorgaben

- das Kinder- und Jugendhilfegesetz – z. B. § 8a KJHG i. V. m. AV BayKiBiG § 3: Kindeswohlgefährdung
- das Kinder- und Bildungsgesetz des jeweiligen Bundeslandes – z. B. Art. 19 BayKiBiG: Fördervoraussetzungen für Kindertageseinrichtungen; Art. 14 BayKiBiG: Zusammenarbeit der Kindertageseinrichtungen mit den Eltern
- die Leitlinien der Bundesländer für die pädagogische Arbeit – z. B. „Gemeinsam Verantwortung tragen. Bayerische Leitlinien für die Bildung und Erziehung von Kindern bis zum Ende der Grundschulzeit“
- das Sozialgesetzbuch – z. B. § 8a SGB VIII Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung
- das Bürgerliche Gesetzbuch – z. B. § 1631 Abs. 2 BGB das Recht auf gewaltfreie Erziehung: „Kinder haben ein Recht auf gewaltfreie Erziehung. Körperliche Bestrafungen, seelische Verletzungen und andere entwürdigende Maßnahmen sind unzulässig.“
- die UN-Kinderrechtskonvention – z. B. Art. 12 und 13 Freie Meinungsäußerung und Beteiligung: „Kinder haben das Recht bei allen Fragen, die sie betreffen, mitzubestimmen und zu sagen, was sie denken.“ – Partizipation und „Beschwerdemanagement“
- der Bildungsplan bzw. die Hort- und Heimrichtlinien des jeweiligen Bundeslandes
- das Grundgesetz – z. B. Art. 6 Abs. 2 GG: Erziehungsrecht der Eltern
- das Sozialhilfegesetz – z. B. § 13 SGB XII Leistungen für Einrichtungen, Vorrang anderer Leistungen
- die Aufsichtspflicht – § 832 BGB
- der Datenschutz – das Recht auf informationelle Selbstbestimmung – z. B. Allgemeines Persönlichkeitsrecht, Art. 2 Abs. 1 GG i. V. m. Art. 1 Abs. 1 GG; Schutz personenbezogener Daten, Art. 8 der EU-Grundrechtecharta
- die Schweigepflicht – z. B. Pflicht zur Verschwiegenheit für Arbeitnehmer als Nebenpflicht aus dem Arbeitsvertrag bezüglich betrieblicher Geheimnisse aufgrund von Treu und Glauben gemäß § 242 BGB

### Vorgaben seitens des Trägers

- bezüglich seiner weltanschaulichen oder religiösen Ausrichtung – z. B. Postulat zur positiven Gestaltung der Lebensbedingungen von Familien, zum Ausgleich sozialer Benachteiligung und zur Ermöglichung von Chancengleichheit; christliche Erziehung in Kindertageseinrichtungen katholischer oder evangelischer Träger

- hinsichtlich der Schwerpunkte des Trägers – z. B. Solidarität, Toleranz, Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit in pädagogischen Einrichtungen der Arbeiterwohlfahrt
- bezogen auf Grundlagen der pädagogischen Arbeit – z. B. Berliner Bildungsprogramm

### Konzeptionelle Vorgaben

- pädagogische Handlungsansätze, die der pädagogischen Arbeit zugrunde liegen – z. B. Situationsansatz, Montessori-Pädagogik, Reggio-Pädagogik, ko-konstruktiver Ansatz nach Lew Wygotzky
- pädagogische Arbeitsweisen – z. B. Gestaltung der Eingewöhnungszeit, Gestaltung des Übertritts vom Kindergarten in die Schule
- methodisch-didaktische Ansätze – z. B. offenes Arbeiten, Projektarbeit, Partizipation, Ko-Konstruktion
- Kooperation mit externen Fachleuten – z. B. mit Logopädinnen, Motopädagoginnen, Physiotherapeutinnen, Gestalttherapeutinnen, Reittherapeutinnen

### Das ist wichtig für die Zusammenarbeit im Team

- Team-Geist
- Kooperation
- Aufgabenteilung
- fachlicher Austausch
- Solidarität

### Das ist wichtig für den Umgang miteinander

- Fairness
- Offenheit
- Akzeptanz
- gegenseitige Unterstützung und Ergänzung
- Vertraulichkeit

### Gesprächsregeln

- eine wertschätzende, einfühlsame und ehrliche Grundhaltung einnehmen
- Gesprächsinhalte je nach Gesprächsteilnehmerinnen auswählen und an die Situation anpassen
- passende Methoden zur Gestaltung des Gesprächs auswählen und einsetzen
- eine sachkundige und gewandte Gesprächsführung leisten