

Kita
gerecht



Team und Zusammenarbeit in Kitas aus diskriminierungskritischer Perspektive

Expertise von Aretha Schwarzbach-Apithy

**Arbeit und
Leben**

Diese Expertise wurde von der Autorin im Rahmen des Projektes »Kita gerecht – Fortbildung für diskriminierungskritische Veränderungen« erstellt. Sie diente der inhaltlichen Qualifizierung des Projektes und der Vorbereitung des entsprechenden Fortbildungsmoduls.

Das Projekt von Arbeit und Leben qualifiziert mit Förderung durch die Bundeszentrale für politische Bildung/bpb das Personal von Kindertageseinrichtungen zu verschiedenen Formen von Diskriminierung und Machtverhältnissen und begleitet Einrichtungen bei der Veränderung von Strukturen hin zu mehr Diversität und sozialer Gerechtigkeit.

<https://hamburg.arbeitundleben.de/politische-bildung/kita-gerecht/>

Team und Zusammenarbeit in Kitas aus diskriminierungs- kritischer Perspektive

Einleitung

In der Expertise »Das Leitbild von Kitas aus diskriminierungskritischer Perspektive« stellte ich Relevanz, Voraussetzungen, Ansätze und Verbindlichkeiten einer Leitbild-Vision für eine *diskriminierungsbewusste Pädagogik* vor.

Da steht, dass Teamarbeit unter Pädagog:innen und ein diskriminierungsarmer bzw. – freier pädagogischer Alltag vor allem auch darauf beruhen, welchen Stellenwert professionelle Kommunikation und hochwertige Reflexionskompetenz (Supervision; Team- bzw. Selbstreflexion) erhalten.¹

Finden wir eine ungenügend diskriminierungsbewusste Teamentwicklung vor und Kinder und Jugendliche nehmen die Unsicherheiten, mit denen Pädagog:innen in diskriminierenden Momenten

agieren, wahr, kann das von ihnen (wie auch von anderen Fachkräften) »als ein Katalysator für weitere Diskriminierungen verstanden werden«.²

Im vorliegenden Text soll mit dem gleichem Anspruch auf eine *diskriminierungsbewusste und -freie Pädagogik* in die Bereiche *Personal, Team und Zusammenarbeit* im Handlungsfeld Kita geschaut werden.

Zu Beginn wird die Bedeutung des Menschen- und Kindbildes einer Kita kurz herangeholt, da es bewusst oder unbewusst offizielle Prozesse der Arbeitskultur, formelle und informelle Bewerbungs- und Einstellungsverfahren, Konzeption / Leitbild, die pädagogischen Beziehungen und die pädagogische Arbeit mit Kindern determiniert.

1 ebenda, vgl. S. 17

2 ebenda, S. 23,

» Es beeinflusst das konkrete Erziehungsverhalten und kann Ursache von Konflikten in Kindertageseinrichtungen sein, wenn Erzieherinnen und Eltern voneinander abweichende Bilder vom Kind haben. Das Bild vom Kind muss in der Organisation (in der Kindertageseinrichtung) geklärt und in der Konzeption verankert sein.«³

Nach diesem Input werden die *Teamphasen* von Tuckmann⁴ vorgestellt. Sie werden

- a) in Beziehung zur Entwicklung von Team-Sensibilität gegenüber der einzelnen pädagogischen Fachkraft gesetzt, und
- b) werden sie auf ihre Diskriminierungserkennung und -bewusstheit hin geprüft.

Die *Entwicklung von Team-Sensibilität* gegenüber der einzelnen pädagogischen Fachkraft verstehe ich als grundlegend, obwohl anzunehmen ist, dass nur sehr wenige Kollegien den Raum für eine bewusste Entwicklung jeder einzelnen Teamphase erfahren.⁵

Um *diskriminierungsbewusste / -freie* Arbeitsstrukturen in einer Kita ansteuern, halten oder annähernd garantieren zu können, ist es wichtig, mit einer *macht- und diskriminierungskritischen Perspektive* Tuckmanns Teamphasen erneut betrachten zu können.

Was kann das Anlegen einer *macht- und diskriminierungskritischen Perspektive*, als ein Instrument zur Analyse, an die Bereiche *Personal, Team und Zusammenarbeit* ermöglichen?

Mit diesem Vorgang können bspw. normalisierte ausgrenzende und verinnerlichte Abläufe, Tendenzen, Gewohnheiten, eingeschriebene Beziehungs-, Kommunikations- und / oder Wahrnehmungsmuster in ihrer (vermeintlichen) Unsichtbarkeit erkennbar gemacht werden. Dies ist die Voraussetzung, um erforderliche Präzisierungen, Vertiefungen oder Erweiterungen aller oder einzelner Teamphasen zu verstehen und begründen zu können. Mit notwendigen Veränderungen und einem erweiterten Verständnis der Tuckmannschen Teamphasen können inklusive und zugewandte Strukturen im Kollegienkreis und dadurch gleichfalls in den Beziehungen mit den Kindern gefestigt und gesichert werden.

Im letzten Abschnitt: »Zusammenfassung, Ausblick und Empfehlung für eine diskriminierungsbewusste Teamwerdung« wird auf Nahtstellen zwischen einem Kita-Bild vom Kind und einem Kita-Verständnis vom Team hingewiesen. Zwei Teamphasen erhalten neue Benennungen, die sich durch diskriminierungskritische Betrachtung ergeben haben. Im Ausblick wird ebenso die Führungskraft bzw. Leitung näher herangezogen, um deren besondere Stellung während einer nicht-ausgrenzenden Teamentwicklung zu erkennen.

Das Ziel dieser Expertise ist, eine Auffassung anzuregen, *Diskriminierungsfreiheit* in pädagogischen Kontexten viel weniger als Ziel eines anti-rassistischen Workshops oder von Prozessbegleitungen u. Ä. zu verstehen. Vielmehr als Beginn aller Handlungen, Ansätze, Strukturen, Regelungen, Räume, Beobachtungen und Beschreibungen von Kindern, Schüler:innen, Eltern und von Pädagog:innen zu erkennen. Ein Großteil aller Handlungen und For-

3 Vollmer, K. (2012): Bild vom Kind. In: Vollmer, K.: Fachwörterbuch für Erzieherinnen und pädagogische Fachkräfte. Freiburg: Verlag Herder. S. 12

4 Bruce W. Tuckman: Developmental sequence in small groups. In: Psychological Bulletin. 63, 1965, S. 384–399

5 Meine Erfahrungen in pädagogischen Kontexten als Mediatorin, Workshop-Referentin, Dozentin in der Ausbildung für pädagogische Fachkräfte und in Kindheitswissenschaften und als Prozessbegleiterin für Kita und Schule bestätigen, dass für pädagogische Fachkräfte kaum Möglichkeiten mitgedacht sind, Phasen einer professionellen Entwicklung hin zu einem selbstreflexivem Team durchlaufen zu müssen. Kritische Kita-Leitungen und sensibilisierte Fachkräfte unterstreichen diese Erfahrungen.

mierungen wird / ist gewissermaßen eingraviert in den Kita-Alltag. Die (zum wesentlichen Teil unbewussten) Dynamiken, die dort täglich *aus-gelebt*, inszeniert, reproduziert, kopiert und gehalten werden, sind mit Teamverständnis, Teamentwicklung und Menschen- und Kindbild einer Kita miteinander verflochten und voneinander abhängig. Das ist im Grunde die tatsächlich stattfindende Pädagogik (hidden pedagogy⁶). Sie ist *mindestens so – wenn nicht sogar stärker* – prägend als »formelle« Pädagogik.

6 Zu »Versteckter Pädagogik«; siehe unter anderen: »Das Hidden Curriculum und die Produktion von Differenz. Zur Aktualität eines Begriffs und sein Beitrag zur Erklärung von sozialer Ungleichheit.« Sertl, Michael (Hrsg.); Eler, Ingolf (Hrsg.): Bildung und Ungleichheit. Zur Reproduktion sozialer Ungleichheit in der Schule. Innsbruck: Studien-Verl. (2014) S. 30–39.
 »Das Konzept des versteckten Lehrplans wurde erstmals 1968 vom Forscher Phillip Jackson eingeführt. Der verborgene Lehrplan ist das, was Pädagogen den Schülern beibringen, ohne es zu merken, durch ihre Interaktionen, Modellierung und Schul- oder Klassenkultur; es besteht aus unausgesprochenen Werten, Überzeugungen, Normen und Kultur. Der verborgene Lehrplan ist wohl der wichtigste auf diesem Gebiet; weil es in der Regel die nachhaltige Wirkung hinterlässt, die sich Pädagogen erhoffen, wenn sie in den Beruf einsteigen.« (Übersetzung aus dem Englischen von A. S. Schwarzbach-Apithy) Jackson, P. W. (1990). Life in classrooms. Teachers College Press.
<https://www.gcu.edu/blog/teaching-school-administration/what-hidden-curriculum-education>

Kritische Überlegungen zu Kind-Bildern

- » Wie der Begriff Kindheit ist auch das Menschenbild bzw. das Bild vom Kind ein Konstrukt, in das Theorien über die Entwicklung philosophische Grundannahmen, gesellschaftliche Erwartungen und auch subjektive Erfahrungen aus der eigenen Kindheit eingehen.«⁷
- » Ein Menschenbild entsteht aus der Gesamtheit aller Annahmen und Überzeugungen, was der Mensch von Natur aus ist, wie er in seinem sozialen und materiellen Umfeld lebt, welche Werte und welche Ziele sein Leben haben soll.«⁸
- » Dabei gibt es kein einheitliches Bild vom Kind, sondern verschiedene Perspektiven: 1. das Kind als unbeschriebenes Blatt 2. das Kind als Samenkorn 3. das kompetente Kind«⁹

Es soll hier kein neues Bild vom Kind entworfen werden. Wovon ausgegangen werden kann, ist, dass es verschiedene Bilder¹⁰ gab und gibt und dass diese entsprechend einer jeweiligen historischen Epoche beschrieben werden bzw. bestimmten gesellschaftspolitischen Anordnungen unterliegen. D. h. das Bild vom Kind wird je nach Erfordernissen und Bedürfnissen der Gesellschaft konstruiert; es ist folglich als Vorlage »zuerst« da

und ihr entsprechend werden Kinder in der jeweiligen Gesellschaft modelliert. Die Modellierung erfordert passende Vorgaben (Ansätze, Methoden, Glaubenssätze, Ziele, Straf- und Belohnungssysteme u. Ä. m.), an der sich die erziehende Person orientieren kann, um zu dem gewünschten »Ergebnis« zu kommen. Wird zum Beispiel ein Mensch erwartet, welcher sich schnell und eigenständig um sich selbst kümmern kann, so wird in den meisten Erziehungsinstitutionen das Kind möglichst früh angehalten und animiert, viele Dinge im pädagogisierten Alltag *allein* durchzuführen. Eine nach wie vor oft angewendete Methode der Motivation ist die Konditionierung hin zu dem erwünschten Verhalten; in dem Fall die Methode der »Belohnung«.¹¹

- » Warum ist das Bild vom Kind wichtig? Das Bild vom Kind hat großen Einfluss auf die Ausrichtung einer Kita bzw. den Erziehungsstil. Deshalb ist es wichtig, dass Eltern und Pädagog:innen die gleiche Haltung teilen«¹²

Gleichermaßen hat das Bild vom Kind jeder pädagogischen Fach- und Führungskraft großen Einfluss auf deren theoretische und praktizierte Vorstellungen von Team und Kollegialität.

7 Vollmer, K. (2012): Bild vom Kind. In: Vollmer, K.: Fachwörterbuch für Erzieherinnen und pädagogische Fachkräfte. Freiburg: Verlag Herder. S. 12. – (Hervorhebungen im Original)

8 Menschenbilder CIS – CIS Vorarlberg; <https://cis.vobs.at/menschenbilder/>

9 »Erzieherkanal« – <https://www.monumentocruzdeltercermilenio.cl/blog/weshalb/warum-erzieherin-werden.html>

10 Hier beziehe ich mich auf den eher kurzen Zeitraum seit ca. 1750 bis heute im eher mittel-/ west-europäischen Raum.

11 »Operante oder Instrumentelle Konditionierung: Diese Form wurde insbesondere durch Skinner begründet. Hier soll anhand einer »Belohnung« der [sic] einen verstärkten Reiz darstellt, eine bestimmte Reaktion (Handlung) zu einer bestimmten Situation auslösen, d. h. über eine Belohnung wird eine durch Versuch und Irrtum gewünschte Reaktion bis zur sicheren Beherrschung erlernt.« Vgl. Stangl, W. (2023). Konditionierung. Online-Lexikon für Psychologie & Pädagogik: <https://lexikon.stangl.eu/241/konditionierung>

12 »Denk mit Kitas« – <https://www.denk-mit.de/de/konzeption/unser-bild-vom-kind>

Entwicklungen von der Fachkräfte-Gruppe hin zum Fachkräfte-Team

Wenn pädagogische Fachkräfte gemeinsam in einer Kita (oder jeder anderen Erziehungs- und Bildungseinrichtung) arbeiten, so starten sie als eine *Gruppe* von Menschen mit einer entsprechenden Ausbildung und nicht unweigerlich als ein *Team*.¹³ Die Einteilung in Gruppe und Team ist hier weder als grundlegend gegensätzlich noch als wertend gedacht. Für den Arbeitsalltag ist jedoch ein etwas genaueres Verständnis der Unterschiede bedeutsam. Einem Team geht eine bestimmte Entwicklung voraus, die *Tuckman* bereits in den 1960er Jahren beschrieben hat¹⁴. Die Entwicklungen, die er immer wieder beobachten konnte, hat er ursprünglich in vier Team-Phasen beschrieben.¹⁵

Nachfolgend werden als Erstes die vier Teamphasen mit ihren wichtigsten Merkmalen in Tabellenform wiedergegeben¹⁶ und Aufgaben für die Führungskraft vorgeschlagen, wie die jeweilige Phase bestmöglich begleitet werden könnte.

Als zweites werden die Phasen EINS und ZWEI macht- und diskriminierungsbewusst betrachtet. Dafür sind bereits in der Vorstellung der Phasen EINS und ZWEI einige Merkmale hervorgehoben, auf die sich die nähere Betrachtung beziehen wird.

-
- 13 Zum Unterschied zwischen Gruppe und Team siehe: Der »kleine« Unterschied: Wie man Gruppen zu echten Teams macht; <https://organisationsberatung.net/unterschied-gruppe-team/>
 - 14 B. W. Tuckman entwickelte 1965 ein Phasenmodell für Gruppenentwicklungen. Bruce W. Tuckman: Developmental sequence in small groups. In: Psychological Bulletin. 63, 1965, S. 384–399
 - 15 Selbstverständlich ist auch das Teamphasen-Modell nach Tuckman, wie alle Modelle und Konstrukte, nicht als »in Stein gemeißelt« zu verstehen sind. Eben sowenig verlaufen die beschriebenen Phasen stets in geordneter Weise nacheinander und nach demselben Muster. Ihre Unterschiedlichkeit und Dynamik sind ebenso geprägt von der Heterogenität bzw. Diversität einer Gruppe.
 - 16 Stichpunktartig übernommen von drei Quellen: »Die Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman: Wie produktiv ist dein Team?« - <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/softskills/fuehrung/teams/die-phasen-der-teamentwicklung-wie-produktiv-ist-dein-team/> »Die vier Phasen der Teambildung nach Tuckman« - <https://www.business-wissen.de/artikel/4-phasen-der-teambildung-mit-tipp-fuer-fuehrungskraefte/> - Gegenderte Schreibweise von mir hinzugefügt, »Teambuilding« - https://de.wikipedia.org/wiki/Teambildung#cite_ref-6

Merkmale der Teamphase

Aufgaben der Führungskraft (Fk)

Die Forming-Phase – Kennlernphase

- ▶ Kennenlernen der Mitglieder steht im Vordergrund
- ▶ Umgang ist häufig noch sehr reserviert, vorsichtig und höflich – **man kennt sich eben noch nicht**
- ▶ **klare Ziele und genaue Prozesse liegen noch nicht vor**
- ▶ fachliche Leistungsfähigkeit noch gering

- ▶ Rolle der Gastgeber:in
- ▶ **unterstützt den Kennlernprozess**
- ▶ sorgt dafür, dass sich alle wohl und willkommen fühlen
- ▶ achtet darauf, dass alle Beteiligten gut informiert sind

Die Storming-Phase – Konfliktphase

- ▶ Teammitglieder kommen sich, sowohl positiv als auch negativ, näher
- ▶ häufig bilden sich Grüppchen
- ▶ unterschwellige Konflikte und Spannungen entstehen
- ▶ oft wird deutlich, dass die Arbeitsaufgabe komplizierter ist als ursprünglich angenommen.
- ▶ **erster Motivationseffekt ist verpufft**
- ▶ **es herrscht eine hohe Orientierung auf Probleme**
- ▶ **statt diese sachlich zu lösen, werden die Konflikte häufig auf einer persönlichen Ebene ausgetragen**
- ▶ **es kommt zu Machtkämpfen um die Führungsrolle und den Status in der Gruppe**

- ▶ fungiert gleichermaßen als Schlichter:in und Antreiber:in
- ▶ sorgt dafür, dass Konflikte nicht unter den Teppich gekehrt werden und jeder zu Wort kommen kann
- ▶ **sorgt dafür, dass Konflikte nicht eskalieren**
- ▶ sollte das Ruder nicht an sich reißen, sonst könnte das Team in dieser **wenig konstruktiven Phase** verbleiben
- ▶ schafft eine Atmosphäre offenen Klimas
- ▶ **lenkt den Fokus des Teams auf die Projektziele**

Die Norming-Phase – Organisationsphase

- ▶ **Prozesse und Regeln** bilden sich heraus, nach denen das Team miteinander arbeiten möchte
- ▶ es wird **offen diskutiert**, was sich auch als **offene Konfrontation** äußern kann
- ▶ dieses offene Miteinander ist **positiv**
- ▶ **Rollen im Team und Arbeiten werden sinnvoll verteilt**
- ▶ Team arbeitet nun deutlich **lösungsorientierter**

- ▶ Wenn Regeln und Prozesse etabliert sind, kann Fk schrittweise die beratende oder **Coach-Rolle** einnehmen
- ▶ begleitet das Team bei der Findung der eigenen **Spielregeln**
- ▶ achtet auf die **Einhaltung der vereinbarten Spielregeln**
- ▶ großer Anteil der Teamführung entwickelt sich nun wieder stärker in Richtung **Aufgabenorientierung**

Die Performing-Phase – Leistungsphase

- ▶ Ziel eines jeden Teams ist es, in die **Performing-Phase** zu gelangen
- ▶ jetzt ist das Team **leistungsfähig**, arbeitet **effizient** und **eigenständig**
- ▶ Umgang miteinander ist geprägt von **Wertschätzung und gegenseitigem Respekt**
- ▶ entwickelte Rollen und Spielregeln führen zu einem **konstruktiven und lösungsorientierten Arbeitsstil**

- ▶ Fk muss **kaum noch eingreifen** und kann sich jetzt etwas zurückziehen
- ▶ Zielvorgaben, Moderation und Weiterentwicklung der einzelnen Mitglieder stehen nun im Vordergrund

Die Adjourning-Phase – Auflösungsphase (5)¹⁸

17 Wird als Ergänzung zur Teamuhr betrachtet. Der Auflösungsprozess wird von Fachkräften aktiv gestaltet, um die vollbrachte Leistung zu würdigen und angemessen abzuschließen. <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/softskills/fuehrung/teams/die-phasen-der-teamentwicklung-wie-produktiv-ist-dein-team/>

Wenn die Teamphasen über den Modell-Status hinaus auch als *Instrument* verwendet werden können, eröffnet das die Möglichkeit, chronische Auseinandersetzungen und blockierende Dynamiken im Arbeitsalltag einordnen, verstehen, spiegeln und rückverfolgen zu können. Dabei entsteht weniger eine Konzentrierung auf einzelne Personen (Sündenbockprinzip). Routinen und Abläufe, die als hinderlich wahrgenommen werden, oder immer wiederkehrende Spannungen im Kollegium können dann auch als Nachwirkungen verpasster Phasen einer Team-Werdung gedeutet werden.

Zur Visualisierung der Teamphasen:

Bild a) Das Modell zeigt gut übersichtlich alle vier Teamphasen mit ihren je wichtigsten Merkmalen.

Bild b) Das Modell präzisiert durch farbliche Kennzeichnung die einzelnen Phasen und scheint gleichzeitig eine zeitliche Hierarchie anzugeben. Es wird ersichtlich, dass die Phasen nicht starr nacheinander, sondern etwas übergehend ineinander verlaufen. Der Entstehungs- und Zugehörigkeitsabschnitt erhält am wenigsten Raum.

Bild a) ¹⁸

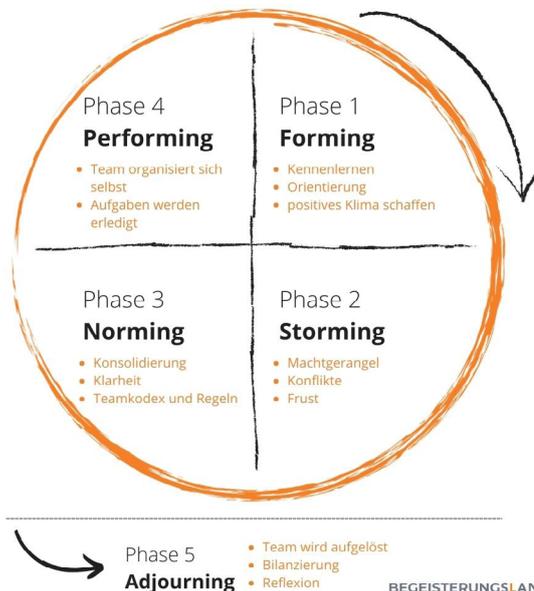


Bild b) ¹⁹



18 <https://begeisterungsland.de/teamentwicklung-teamuhr-tuckman/>

19 <https://www.pentaeder.de/projekte/2009/08/04/teamphasen-projektmanagement-und-teamuhrwerk/>

Macht- und diskriminierungskritische Betrachtung der Forming – Kennlernphase und der Storming – Konfliktphase

Meine Absicht ist, aufzeigen zu können, welche nachdrücklichen (vor allem diskriminierenden) Effekte es haben kann, wenn beide Phasen nicht oder kaum berücksichtigt werden. Gleichzeitig kann das Benennen dieser Nachwirkungen dem Kita-Kollegium Raum eröffnen, den Arbeitsalltag bewusst achtsamer gestalten zu wollen – aus den Perspektiven der pädagogischen Fach- und Führungskräfte.

Die **Forming – Kennlernphase** als ein Zeitraum, in dem sich alle zum ersten Mal kennenlernen und niemand einen »Heimvorteil« hat, gibt es eher selten im Kita-Alltag. Deswegen kann es wichtig sein, neue Kolleg:innen *mehr* als »nur« willkommen zu heißen. (Die meisten Kollegien tun dies bereits mit dem Ritual des Kuchenbackens oder der Kaffeerunde.) Wenn sich Träger bewusst für *diverse* Kollegien entscheiden, bedeutet das für die Führungskraft und auch für das bereits existierende Kollegium, neue Fachkräfte aufgeschlossen aufzunehmen:

Führungskraft, Kolleg:innen *und* die neue Kolleg:in sind über die sozialen Positionierungen aller Kolleg:innen und deren gesellschaftspolitische Bedeutungen informiert. Die Entscheidung, eine Fachkraft aus Syrien in Deutschland einzustellen, schließt ein, dass Verortungen ihrer pädagogischen Handlungen auf den kulturellen Hintergrund der Fachkraft ausgeschlossen bleiben.

Dem kann folgende Möglichkeit gegenübergestellt werden: *Alle* Fachkräfte der Kita entscheiden sich in der Kennlernphase (Wiederholungen in vereinbarten Abständen bieten Sicherheit und Entlas-

tung) für ein professionell begleitetes Format, um ihre Handlungen hinsichtlich kultureller, religiöser, philosophischer, geschlechtlicher und anderer Einflüsse kennenzulernen und um sich bewusst über ihr jeweiliges Menschen- und Kindbild reflektierend auszutauschen. Die Aufgabe einer professionellen Begleitung ist unter anderem, wachsam Acht zu geben, dass einzelne Kolleg:innen im Kennlernprozess nicht als herausgesonderte »Repräsentant:innen« eines anderen Landes die eigenen Handlungen kulturell rechtfertigen *müssen*. Sie achtet auf Dominanzstrukturen²⁰. Die Begleitung (die nicht zwangsläufig die Führungskraft sein muss) hat die Fähigkeit, augenblicklich zu erkennen, wohin bestimmte Nachfragen zielen bzw. woher sie kommen, und sie kennt in den meisten Fällen bewusste / unbewusste Vorannahmen »kultureller Nachfragen«. Diese Eindeutigkeit und Kommunikationskompetenz der Begleitung sichert eine Gleichheit aller Fachkräfte in und mit ihren ungleichen Positionierungen zu.

Folglich darf das »*Man kennt sich eben noch nicht*« unter diskriminierungskritischem Blick keine Möglichkeit sein. Es wird hier zu einem kleinem Luxus / zu einem Privileg²¹, sich noch nicht kennen zu »müssen«. Die Führungskraft

» unterstützt den Kennenlernprozess; sorgt dafür, dass sich alle wohl und willkommen fühlen; achtet darauf, dass alle Beteiligten gut informiert sind.«²²

20 Angelehnt an den Text von B. Rommelspacher »Dominanzkultur: Texte zu Fremdheit und Macht«, Orlanda Frauenverlag; 2. Auflage (30. Oktober 2006)

21 Als Angehörige der Dominanzkultur gelesen zu werden.

22 Vgl. Fußnote 17

Der Kennenlernprozess in einem diversen Team (oder in einem, das ein solches werden möchte) und die Sorge und Fürsorge, dass sich alle »wohl fühlen« und »gut informiert sind«, wird aus einer diskriminierungskritischen Perspektive übersetzt als:

Bestens informiert zu sein über mögliche diskriminierende Situationen, die es zu vermeiden gilt, oder auch, die es gilt, zeitnah und professionell reflektieren zu können.

Ein Merkmal der **Kennenlernphase**, dass noch keine »klaren Ziele und genauen Prozesse« vorliegen, ergibt sich aus den obigen Ideen, wie Kennenlernen von zukünftigen Teammitgliedern gedacht ist. Mit diskriminierungsbewusster Perspektive existieren sehr wohl »klare Ziele und genaue Prozesse« vom ersten Tag des Kennenlernens an. Die sich zum Team verbindenden Menschen erfahren daher auch keinen scheinbaren *Leerraum* oder ungeduldiges Warten auf »eigentliche Aufgaben«.

Eine der Aufgaben von Beginn an ist das Erlernen professioneller Kommunikationsstrukturen als **die** Basis, auf und mit der im pädagogischen Arbeitsfeld kommuniziert wird. Methodik, Ziele, Auswirkungen und Bedeutung dieser Kompetenz werden gleichzeitig vermittelt. An dieser Stelle macht sich die Anwendung der diskriminierungskritischen Perspektive gut erkennbar: Ihre Vorteile sind ihre Annahme und das Wissen darüber, dass ausgrenzende gesellschaftliche Strukturen in allen Institutionen eingebaut sind. Sie geht davon aus, dass die Sozialisierung in ausgrenzenden Strukturen zu großen Teilen eine Eigendynamik erhält. Diskriminierungsbewusste Kommunikationskompetenz als Ziel und als (individuellen Entwicklungs-)Prozess zu verstehen stehen als Aufgabe auf absolut gleicher Ebene wie die »eigentlichen« Aufgaben in einer Kita; de facto ist sie eine der Voraussetzungen diversitätsorientierter pädagogischer Arbeit.

Die diskriminierungskritische Betrachtung der **Kennenlernphase** zeigt, dass diese Phase komplexer, zeitlich länger und inhaltsreicher ist als ein gegenseitiges Kennenlernen aller Namen, um rasch in die nächste Phase übergehen zu können. Mit hoher Wahrscheinlichkeit kann angenommen werden, dass in den meisten Kollegien bereits in der ersten Phase Diskriminierungen stattfinden und mit in die **Stormingphase** genommen werden.

Ein diskriminierungsbewusster Kennenlernprozess beginnt folglich vor dem »herkömmlichen« Kennenlernprozess, damit letzterer von allen Kolleg:innen inklusiv erfahren werden kann.

Die Storming-Phase – Konfliktphase, in der häufig »Grüppchen und unterschwellige Konflikte und Spannungen entstehen«, ist allgemein die wichtigste Phase und ganz besonders, wenn ein Kollegium Diskriminierungskritik als Wert in das Leitbild mit einbezogen hat. »Machtkämpfe um die Führungsrolle und den Status in der Gruppe« spielen in einem »Mehrheitskultur-Kollegium«²³ – besonders ohne gereifte Kennenlernphase – eine große und fortwährende Rolle. Doch ein Kollegium, zu welchem Menschen mit unterschiedlichen sozialen Positionierungen gehören, bietet quantitativ noch mehr Angriffsfläche (= Ausgrenzungsfläche) an und Ausgrenzungen bergen Verletzungen, Rückzug, Vorwurf, lange Krankheitszeiten und Fluktuationen.

Zur zweiten Phase lesen wir: »erster Motivations-effekt ist verpufft und es herrscht eine hohe Orientierung auf Probleme; statt diese sachlich zu lösen, werden die Konflikte häufig auf einer persönlichen Ebene ausgetragen.«

Der vermeintliche Fakt, dass Konflikte in der zweiten Phase »häufig auf persönlicher Ebene ausgetragen« werden, zeigt erneut die Wichtigkeit der ersten Phase!

23 Mehrheitskultur-Kollegium: alle Kolleg:innen sind in Deutschland geboren, aufgewachsen und weiß sozialisiert / positioniert (die uneingeschränkte Mehrheit der Kollegien in der BRD)

Ich hatte bereits vorgeschlagen, dass die **Kennenlernphase** im Verständnis von Diskriminierungskritik wesentlich erweitert und vertiefender gedacht werden muss. Dann kann Kennen-Lernen im Sinne des Kommunikationsmodells *Eisberg*²⁴ über Sachinformationen hinaus (wie Name, Alter, Geschlecht, Familienstand, Wohnbezirk u. Ä.) auch über die *Beziehungsebene* (*Eisberg-Bild 1*) stattfinden.

Können sich Menschen gegenseitig von Beginn an in ihrer Zusammenarbeit authentisch erleben, was jede einzelne Person neben den Sachinformationen grundsätzlich jeden Tag und darüber hinaus an einigen Tagen besonders mit in das Handlungsfeld Kita einbringt, kann sich eine Wertschätzung dem Kollegium und *gleichzeitig* den einzelnen Kolleg:innen gegenüber entwickeln: die einzelnen Kolleg:innen werden in ihrer Individualität nicht als Bedrohung vom Team erlebt; während das Team in seinem Anspruch auf gemeinsame Erfahrungen und Narrative nicht als Assimilierungsdruck auf den einzelnen Kolleg:innen lastet.

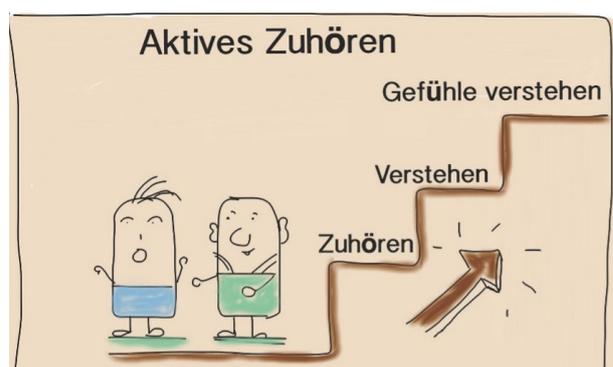
Der Rahmen, in dem diese Entwicklung entstehen kann, wird gewährleistet von der professionellen Methode: *Aktives Zuhören*²⁵.

A. Lischke, eine pädagogische Fachkraft, schreibt zur Methode des Aktiven Zuhörens:

» Eine klare Übermittlung von Informationen sowie auch das Aktive Zuhören (nach Carl R. Rogers) sind wichtige Aspekte der kommunikativen Kompetenz. Gerade das Aktive Zuhören nach Rogers sollten Pädagog:innen m. E. nach verinnerlicht haben. Das Aktive

Zuhören kann nur dann gelingen, wenn die innere Haltung stimmt. Die Basis hierfür ist der Wille und die Bereitschaft, sich in das Gegenüber hineinzusetzen und Problemlösungsbereitschaft zu signalisieren. Folgende Einstellungen und Voraussetzungen müssen gegeben sein:

- ▶ die Bereitschaft, sich in die Bezugspersonen hineinzusetzen,
- ▶ das Bemühen, sich auch körperlich dem Gesprächspartner hinzuwenden, z. B. durch Mimik und Gestik,
- ▶ **die Bereitschaft, die eigenen Bedürfnisse während der Kommunikation Zurückzustellen,**
- ▶ das Bemühen, sich vollkommen auf das Gespräch und die Gesprächspartner zu konzentrieren und Störungen zu minimieren,
- ▶ ehrliches Interesse am Anliegen der Bezugspersonen und die Bereitschaft, deren Gefühle und Intentionen zu ergründen,
- ▶ eine positive, offene und wertschätzende Grundhaltung, Respekt und das Bestreben, eine Lösung zu finden.«²⁶ (Hervorhebung durch die Verfasserin)



24 Bild 1: Sach- und Beziehungsebene werden hier deutlich angezeigt. Sie sind zusätzlich unterteilt in eine sichtbare und bewusste und in eine unsichtbare und unbewusste Ebene. <https://www.omt.de/direktmarketing/eisbergmodell/>

25 Das Aktive Zuhören ist spezieller Bestandteil der so genannten nondirektiven Gesprächsführung, die nach C. Rogers aus der Gesprächstherapie entwickelt wurde.

26 A. Lischke, Facharbeit: »Sozialpädagogische Bildungsarbeit in den Bildungsbereichen professionell gestalten – Bildungsprozesse optimal gestalten für Grundschul Kinder mit Migrationshintergrund im Alter 6-11«, 2020, S. 34

Damit schaffen sich die Kolleg:innen eine Vertrauensbasis. Die Gewissheit des Merkmals, dass »Konflikte häufig auf einer persönlichen Ebene ausgetragen« werden, kann stark verringert werden. Konflikte werden quantitativ weniger bzw. werden sie konkret angesprochen. Das liegt unter anderem an der authentischen Erfahrbarkeit der anderen Personen, wodurch bereits eine tragbarere Grundlage für gegenseitiges Vertrauen gelegt wurde (siehe **erweiterte Kennenlernphase**). Die authentische Erfahrbarkeit umfasst das Kennenlernen tatsächlicher, zugeschriebener und erlebter Positionierungen und das Kennenlernen und Mitteilen der damit einhergehenden verschiedenen Gefühle, Wünsche, Erwartungen, Ängste, Normen, Glaubenssätze, Menschenbilder u. v. m. (siehe Beziehungsebene). Erfahrungen und Erlerntes wie Rollenbilder, Arbeitsethik, Emotionen, soziale Strukturen etc. bringen die Kolleg:innen also auf der viel weniger sichtbaren und unbewussten Beziehungsebene mit (siehe kultureller Eisberg, **Bild 2**).

Eisberg-**Bild 3** leuchtet Gefühle an wie z. B. Ängste, Ärger, Vermeidungsverhalten, Misstrauen, Kränkungen u. Ä. Alle drei Modelle zeigen verschiedene Schichten der Beziehungsebene. Sie sind hier wiedergegeben, um die besondere vielschichtige Stellung dieser Ebene angeben zu können. Sie birgt eine explosive Macht in sich, wenn sie übergangen wird.

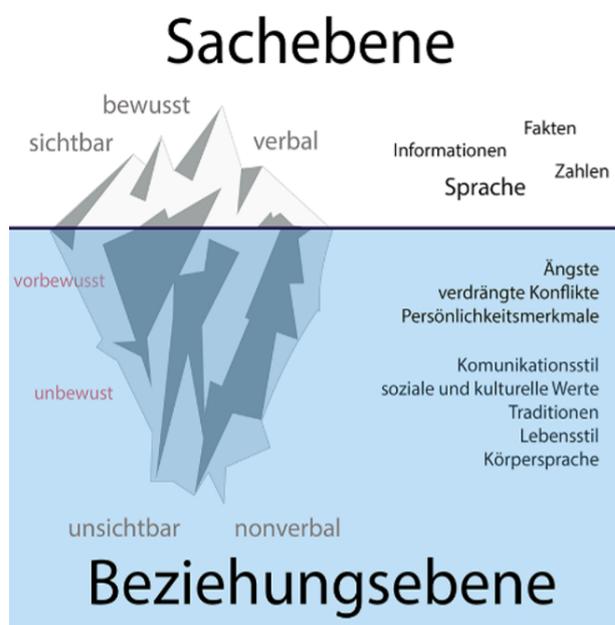
Der »häufige Grund für Konflikte« ist

- ▶ das *Unbekannte und Unbewusste* der Beziehungsebene im Teambuildingprozess und
- ▶ das *Noch-nicht-Wissen darüber, wie es diskriminierungsbewusst verhandelt werden kann*.

Vorgeschlagen wird hier, die meisten Konflikte der zweiten Phase als Konsequenz eines empfindlichen Zustandes anzuerkennen. Ein solcher Zustand kann von vielen Menschen als stark verunsichernd wahrgenommen werden. Der Zustand kann und sollte nachhaltig und strukturgebend gestaltet werden. Die zweite Phase kann, entgegen dem angegebenen Merkmal ²⁷, eine hoch konstruktive Phase sein.

Aus *macht- und diskriminierungskritischer Perspektive* gibt es in der **Storming- bzw. Kampfphase** folglich keine grundlose »hohe Orientierung auf Probleme«.

Bild 1



27 Siehe S. 7, Tabelle: »wenig konstruktive Phase«

Bild 2²⁸



Anhand einer erweiterten und diskriminierungskritischen Begleitung in der **Kennenlernphase** haben die Kolleg:innen eine gemeinsame Ebene erworben, auf der sie sich anhand von Kommunikationsmethoden über unterschiedliche Standpunkte, Erwartungen, Befürchtungen und Ideen so austauschen können, dass ihnen Ausgrenzungen, mobbingähnliche Dynamiken oder Cliquenbildung weder attraktiv scheinen noch als Schutz gedeutet werden.

Die Führungskraft weiß professionelle Methoden zur Kommunikation täglich anzuwenden und zu vermitteln und fungiert so immer auch als glaubhaftes Rollenmodell.

Bild 3²⁹



28 Bild 2 gibt gute Beispiele für Erfahrungen, Werte, Geschichte, Arbeitsethik etc. die auf der Beziehungsebene liegen und nicht sofort erkennbar, doch von Bedeutung für ein Diversitätsverständnis sind. <https://blog.metafinanz.de/vielfalt-als-chance-diversity-macht-stark/Dieses>

29 Bild 3: <https://www.microtool.de/projektmanagement/konflikterkennung-vor-konfliktloesung/>

Zusammenfassung, Ausblick und Empfehlung für eine diskriminierungsbewusste Teamwerdung

Mit diskriminierungskritischer Perspektive konnten die zwei Anfangsphasen des Teamphasenmodells von Tuckmann als fruchtbare und konstruktive Phasen beschrieben werden, im Sinne von »Störungen haben Vorrang.« Konflikte sind nicht selten verschleppte Angelegenheiten, Fragen, Irritationen, Missverständnisse, die nicht nur nicht geklärt wurden, sondern denen oft verbal / nonverbal kommuniziert wird, dass sie keinen Raum erhalten (weil unwichtig, zeitkonsumierend, ablenkend, anstrengend, beängstigend u. Ä.). Der Konflikt wird zurückgewiesen. Die Natur des Konfliktes ist allerdings: registriert, anerkannt und passend zum und mit dem Kollegium verarbeitet werden zu können.

Geschieht dies unzureichend, werden Konflikte oft chronifiziert bzw. sie poppen unerwartet in neuen Gewändern an verschiedenen Stellen, zu den »unpassendsten« Zeiten auf, bis sie gebührend gesehen und verstanden werden. Zu chronifizierten Konflikten gehören unter anderem ausgesprochene und unausgesprochene Vorteile / Privilegien und Ausgrenzungen, die oft in den Verwaltungsstrukturen der Kitas (z. B. in Einstellungsverfahren, Aufgabenzuteilungen, Finanzierungsplänen u. Ä.) manifestiert sein können, wie auch gleichermaßen im Arbeitsalltag. Es sind Auseinandersetzungen und Grüppchenbildungen, Ein- und Ausschlüsse,

- ▶ die aus einer diskriminierend strukturierten Gesellschaft mit in die Kita und in das Kita-Kollegium genommen werden,
- ▶ die tatsächlich zu Kita- und Pädagogik-Strukturen werden können und
- ▶ vor allem von Angehörigen der Mehrheitskultur als stützend erlebt werden, weil sie *das* sind, was den meisten Menschen vertraut ist.

Die diskriminierungskritische Betrachtung besonders der Anfangsphasen der Teamwerdung sollte vorstellen, welchen Stellen sich intensiv und wie zugewandt werden sollte, damit sich Diskriminierungs-Konflikte nicht in die Kita-Strukturen einschreiben. Die Stormingphase benenne ich hier als **Bewusstseins- und Reflexionsphase**. Sie benötigt dafür den professionellen Kommunikationsrahmen aus der »erweiterten diskriminierungsbewussten Kennenlernphase«.

Die erlernten und verwendeten Kommunikationsmethoden sind fähig, den *absoluten* Rahmen für transparenten, sensiblen und sicheren Austausch der unterschiedlichen Werte oder Menschenbilder und für individuelle Rücksichtnahmen in der Verteilung zeitlicher, formeller, inhaltlicher Vorgaben und anderer Faktoren zu setzen. Menschen- und Kindbild sind, wie im Text zu Beginn erwähnt, bewusst erlernte Theorien und, mehr noch, früh verinnerlichte Werte und Erfahrungen als Kind. Das beeinflusst, wie sich erwachsene Menschen miteinander in Beziehung erleben und verhalten und auch wie sie sich gegenüber jüngeren Menschen verhalten und welche bewussten und unbewussten Erwartungen sie an Kinder haben.

Das so erworbene Verständnis ist grundlegend für das Verständnis des Teams und seiner einzelnen Entwicklungsphasen und auch von Pädagogik. In der Teamwerdung kann erarbeitet werden, welches Bild alle Beteiligten von sich selbst und von Kindern haben und welches Bild die eigenen Bezugspersonen von Kindern hatten / haben. Dies kann einen weiten kreativen Raum für das zukünftige Team eröffnen; es können Verschiebungen von Identifikationen, von Regeln, Konzepten, Grundannahmen, Reflexionen und auch Auflösungen von Ängsten, komplette Neuansätze

etc. erfolgen, die zuvor ungeahnten Freiraum für das Team, für die einzelne Kolleg:in und für die Kinder sichtbar machen.³⁰

Deutlich geworden ist auch, welche Stellung eine *lebendige*, in den Alltag übertragbare, diskriminierungskritische Perspektive der Führungskraft einnimmt. Sie wird in der Teamwerdung gemeinsam mit den Kolleg:innen soziale Kategorien / Konstrukte, (un-) bewusste Erwartungen und Besorgnisse, die sich als sogenannte Status- und Rankämpfe tarnen, bewusst in den Arbeitsalltag integrieren. Verteilungen von Aufgaben, Rollen, Berücksichtigungen von Wünschen an professionelle Haltungen, an pädagogische Kenntnisse werden sich dadurch an Weitblick und an den verschiedenen Kompetenzen der Kolleg:innen orientieren können und nicht am Geburtsort, an Kleidung, sog. »Behinderung«, Geschlecht, Aussehen, »Nettigkeit« u. Ä.

Die teamanleitende Position setzt die Rahmenbedingungen aus einer – und *für* eine mediative Haltung in den Kommunikationsstrukturen. Sie ist keine Mediator:in. Allerdings entsprechen die Grundlagen für eine achtsame und diskriminierungsfreie Kommunikation innerhalb des Kollegiums bzw. eines Teams mediativen Kommunikationsstrukturen. Die Führungskraft ist für das Kollegium ein greifbares und erfahrbares **Rollenmodell**. Sie hat weit über das Organisieren, Delegieren und Monitoring der täglichen Kita-Arbeit eine kommunikative und deeskalierende **Vorbildfunktion**, die sie bewusst einsetzen wird, will sie **aus einer Gruppe ein Team werden lassen**.

30 Als Prozessbegleitung und Workshop-Referentin durfte / darf ich eine solche Transformation mit initiieren. Damit einhergehend erhalte ich fortwährend professionelles Feedback der Kita-Leitung zum Prozess in der Praxis. 2022–2023.
Erneut greife ich an dieser Stelle auf meine Erfahrungen zurück und bekräftige, dass es sich menschlich, zeitlich, qualitativ und finanziell nachhaltig »auszahlt«, wenn Fachkräfte ausreichend Raum erhalten, um die Konstruktivität und Transparenz von Konflikten – vor allem auch im Kontext von Diskriminierung – lernend erleben zu dürfen.

Literatur, weiterführende Literatur, Links

»Die Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman:

Wie produktiv ist dein Team?«

→ <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/softskills/fuehrung/teams/die-phasen-der-teamentwicklung-wie-produktiv-ist-dein-team/>

»Die vier Phasen der Teambildung nach Tuckman«

(Gegenderte Schreibweise von der Verfasserin hinzugefügt)

→ <https://www.business-wissen.de/artikel/4-phasen-der-teambildung-mit-tipp-fuer-fuehrungskraefte/>

»Denk mit Kitas«

→ <https://www.denk-mit.de/de/konzeption/unser-bild-vom-kind>

Der »kleine« Unterschied: Wie man Gruppen zu echten Teams macht;

→ <https://organisationsberatung.net/unterschied-gruppe-team/>

Jackson, P. W. (1990): Life in classrooms. Teachers College Press.

→ <https://www.gcu.edu/blog/teaching-school-administration/what-hidden-curriculum-education>

Lischke, A. (2020): Facharbeit »Sozialpädagogische Bildungsarbeit in den Bildungsbereichen professionell gestalten – Bildungsprozesse optimal gestalten für Grundschulkindern mit Migrationshintergrund im Alter 6-11«, S. 34.

Menschenbilder CIS – CIS Vorarlberg;

→ <https://cis.vobs.at/menschenbilder/>

»Erzieherkanal«

→ <https://www.monumentocruzdeltercermilenio.cl/blog/weshalb/warum-erzieherin-werden.html>

Rommelspacher, B. (2006): »Dominanzkultur: Texte zu Fremdheit und Macht«, Orlanda Frauenverlag; 2. Auflage.

Schwarzbach-Apithy, A. S.: »Das Leitbild von Kitas aus diskriminierungskritischer Perspektive« – Expertise im Rahmen von »Kita-gerecht – Fortbildung für diskriminierungskritische Veränderungen« (hier muss der Link auch noch mal hin!)

Sertl, Michael (Hrsg.) u. a. »Das Hidden Curriculum und die Produktion von Differenz. Zur Aktualität eines Begriffs und sein Beitrag zur Erklärung von sozialer Ungleichheit.« Bildung und Ungleichheit. Zur Reproduktion sozialer Ungleichheit in der Schule. Innsbruck: Studien-Verl. (2014), S. 30–39.

Stangl, W. (2023): Konditionierung. Online-Lexikon für Psychologie & Pädagogik.

→ <https://lexikon.stangl.eu/241/konditionierung>

»Teambuilding«

→ https://de.wikipedia.org/wiki/Teambildung#cite_ref-6

Tuckman, Bruce W. (1965): Developmental sequence in small groups. In: Psychological Bulletin. 63, S. 384–399.

Vollmer, K. (2012): Bild vom Kind. In: Vollmer, K.: Fachwörterbuch für Erzieherinnen und pädagogische Fachkräfte. Freiburg: Verlag Herder. S. 12.

Eisbergmodelle:

→ **Bild 1:** <https://www.omt.de/direktmarketing/eisbergmodell/>

→ **Bild 2:** <https://blog.metafinanz.de/vielfalt-als-chance-diversity-macht-stark/Dieses>

→ **Bild 3:** <https://www.microtool.de/projektmanagement/konflikterkennung-vor-konfliktloesung/>

Teamphasenmodelle:

→ **Bild a):** <https://begeisterungsland.de/teamentwicklung-teamuhr-tuckman/>

→ **Bild b):** <https://www.pentaeder.de/projekte/2009/08/04/teamphasen-projektmanagement-und-teamuhrwerk/>

Redaktion: Arbeit und Leben Hamburg e.V., Sophia Kleyboldt,
Besenbinderhof 60, 20097 Hamburg, Tel. 040 284016-0,
<https://hamburg.arbeitundleben.de>.

Gestaltung: drucktechnik altona

Lektorat: Sophie Hellgardt

Das Projekt wird gefördert von der Bundeszentrale für politische Bildung/bpb.
Projektträger ist der Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben, umgesetzt wird
das Projekt von Arbeit und Leben Hamburg.

