

# 3000 Anschläge auf Leitung:

## Bremsen im Team

Inmitten fleißiger Bienen sind Bremsen für die Herstellung von Honig kontraproduktiv, davon weiß jede Bienenkönigin ein Lied zu summen. Bauartbedingt bringen sie nicht die gewünschten Leistungen, doch dies trifft auch auf schnelle Libellen zu. In einem Auto hingegen sind Bremsen höchst nützlich und daher erwünscht, vorausgesetzt, sie arbeiten immer dann, wenn die Fahrerin es will. Vorteilhaft erweist sich eine gewisse Koordination mit Gaspedal und Kupplung.

Kita-Teams können vor Fleiß brummen wie Bienenstöcke, sie ähneln doch eher einem Automobil, das sich entgegen seinem Namen nicht von selbst bewegt (auto mobil), sondern abhängig ist von Energie/Treibstoff und der Fahrerin, die die einzelnen Funktionen anleitet. Die

hier fragende Leiterin hat Bremsen im Team entdeckt. Sie variiert das Thema aus Heft 7/99. Damals ging der Kollegin alles viel zu langsam. Nun also der Fokus in die andere Richtung, auf die Mitarbeiterinnen.

Behauptet wurde damals und wird heute, dass eine Kita Analogien zu einem Auto besitzt, in welchem Bremsen ebenso nützlich sind, wie die Scheinwerfer, der Motor, die Scheibenwischer oder das Rücklicht, vorausgesetzt, alles arbeitet funktionsgemäß und aufeinander abgestimmt. Manches braucht man doppelt, anderes ist (kurzzeitig) verzichtbar. In einem Team braucht es neben der Koordination acht weitere Rollen: 1. die Kreative; 2. die Überzeugende; 3. die

Entwicklerin; 4. die Umsetzerin; 5. die Ausführende; 6. die Überprüfende; 7. die Bewahrende; 8. die Beratende. Mindestens die 6. bis 8. Rolle, doch auch die 4., enthalten Aufgabenanteile, die mit „hinterfragen, bewahren, bremsen“ zusammenhängen. Wer sie ausübt, hilft dem Team. Zumindest könnte sich bei einer Überprüfung herausstellen, dass eine Hilfe beabsichtigt ist. Aufgabe von Leiterinnen ist demnach, sicherzustellen, dass die Funktionen/Aufgaben in angemessener Weise ausgeübt werden können. Jede Erzieherin nach ihren Fähigkeiten und alles in der richtigen Reihenfolge im Arbeitsprozess.

Nach der Problemschilderung hat die Leiterin Pech. Sie

**T**ypische Sprüche in unserer Kita: „Was sollen wir denn noch alles machen?“, „Jetzt kommt erst mal Ostern...“, „Das geht sowieso nicht.“, „Das haben wir immer schon so gemacht.“, „Da muss ich erst mal meinen Mann fragen.“  
Wie kann ich mit ‚meinen Bremsen‘ unser Team entwickeln?

Anna (46 Jahre)

hat zu viele Bremsen. Was sie sonst noch hat, wissen wir nicht. Was kann sie tun? Zuerst feststellen, in welcher Rolle die Mitarbeiterinnen bremsen. Damit ließe sich einiges optimieren. Dann kann sie versuchen, das Bremsen gleichzeitig zu legalisieren und einzugrenzen. Damit meine ich erstens, die wichtige Bremstätigkeit anzuerkennen und für den Entwicklungsprozess zu würdigen, und zweitens (dadurch) verdeutlichen, an welcher Stelle im Arbeitsprozess das Team sich gerade befindet, welche Funktion deshalb jetzt vorrangig gebraucht und wann (erst) das Bremsen benötigt wird. Ist dies nicht möglich, können die Rollen 1 bis 8 verteilt werden, so dass jede Erzieherin einen Auftrag erhält. Die Ausübung der Rolle wird von ihr erwartet, nicht unbedingt mit ihr identifiziert und schon gar nicht negativ sanktioniert. Beim nächsten Thema kann getauscht werden. Es empfiehlt sich, mit harmlosen Themen anzufangen.

Für diejenige Mitarbeiterin, die erst ihren Mann fragen will, bevor sie selbst etwas sagt, gibt es ein Mittel in zwei Varianten. A) Sie soll sich entscheiden, ob sie zur nächsten Besprechung selbst kommt oder ihren Mann schickt, der dann für sie verbindlich abstimmt. B) Beide werden zur Besprechung eingeladen, dürfen mit einer Stimme abstimmen, müssen ihre Entscheidungsfindung jedoch vor aller Augen und Ohren vorführen.

Roger Prott, Berlin

