

*Teamentwicklung unter Einbeziehung
bewegungstherapeutischer
und/oder -pädagogischer Interventionen für den
Kindergartenbereich*

BREWER-HOF

Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Einleitung	3
2. Begriffsklärungen	3
2.1 Team	3
2.2 Teamentwicklung	4
2.3 Bewegungstherapeutische und bewegungspädagogische Interventionen	4
2.4 „Offener Ansatz“ in der Kindergartenarbeit	5
3. Teamentwicklungsphasen und Themen	5
3.1 Die erste Phase: Zugehörigkeit	6
3.2 Die zweite Phase: Verantwortung	6
3.3 Die dritte Phase: Offenheit	6
3.4 Die vierte Phase: Trennung	7
4. Zwischenbilanz und Überleitung	7
5. Entwurf eines Teamentwicklungstrainings	9
6. Einbindung des Teamentwicklungstrainings in die Gesamtkonzeption	13
7. Schlussbemerkungen	13
8. Literatur	15

1. Einleitung

Die aktuelle Bildungsdiskussion nach „Pisa“ und „Iglu“ rückt die Schulen und deren Bildungsauftrag und Methodenrepertoire zunehmend in den Focus der Öffentlichkeit. Die Bildungsgrundlagen, auf denen die Schulen aufbauen, werden in den Kindergärten und natürlich im Elternhaus gelegt. „Der Kindergarten stellt die Elementarstufe des Bildungssystems dar, auf der alle weiteren Institutionen aufbauen. Er ist meistens die erste öffentliche Erziehungsinstitution, die die Kinder besuchen, und gehört daher zu einem wichtigen Teil der Lebenswelt von Kindern.“ (ZIMMER, 1999, S. 188) Deshalb erachte ich es für außerordentlich wichtig, gerade im Kindergarten auf ein qualitativ hoch entwickeltes Mitarbeiterprofil zu achten. Besonders in den aktuellen Kindergartenkonzepten des „situationsorientierten Ansatzes“ und der „offenen Kindergartenarbeit“ ist Teamarbeit meines Erachtens ein unerlässlicher Bestandteil guter pädagogischer Arbeit.

Nach BENDER (2002, S. 1) ist die Teamfähigkeit eine der wichtigsten Schlüsselqualifikationen, die auch immer wieder – z.B. in Stellenanzeigen – explizit formuliert und gefordert werde. Gerade im psychosozialen Bereich, zu welchem ich auch die Kindergärten zähle, ist Teamarbeit ein unerlässlicher Faktor geworden, der es Kindergärten ermöglicht, sich auf die auch in diesem Sektor stetig und ständig schneller wandelnden Bedingungen zu reagieren.

Im Verlaufe dieser Arbeit werde ich herausarbeiten, wo der Einsatz von bewegungsbezogenen Interventionen in der Teamentwicklungsarbeit mit Kindergärten sinnvoll sein kann. Außerdem soll näher beleuchtet werden, wie diese Interventionen konkret aussehen.

2. Begriffsklärungen

2.1 Team

„Ein **Team** ist eine Gruppe von Mitarbeitern, die für einen geschlossenen Arbeitsprozess verantwortlich sind und die das Ergebnis ihrer Arbeit als Produkt oder Dienstleistung an einen internen oder externen Empfänger liefern.“ (BENDER, 2002, S. 17) Das Team als besondere Gruppe zeichnet sich u.a. auch dadurch aus, dass ein starkes Verantwortungsbewusstsein vorhanden ist,

dass Synergieeffekte genutzt werden und dass ein ausgeprägtes Wir-Gefühl sichtbar wird. Gemeinsame Verhaltensnormen, angestrebte Offenheit und Vertrauen, möglichst sinnvolle Kommunikation und Koordination von Teilaufgaben sind weitere wichtige Merkmale eines Teams. (vgl. BENDER, 2002, S. 17) NIERMEYER (2001, S. 12) definiert ein „echtes Team“ folgendermaßen: „Überschaubare Anzahl von Personen mit einander ergänzenden Fähigkeiten, die sich alle gleichermaßen für eine gemeinsame Sache, gemeinsame Ziele und Vorgehensweisen engagieren und einander gegenseitig zur Verantwortung ziehen.“

2.2 Teamentwicklung

„Regelmäßige, kritische Überprüfung und Optimierung der Funktionsweise, der Rollenverteilung, des Umgangs miteinander sowie der Arbeitsprozesse eines Teams durch die Teammitglieder“ bezeichnen DOPPLER, LAUTERBURG (2002, S. 434) als Teamentwicklung. Als Ziele der Teamentwicklung bezeichnen sie (a.a.O., 2002, S. 435) die Optimierung der Teamgesamtleistung, die Motivation und Identifikation der Teammitglieder und ein gutes Arbeitsklima.

2.3 Bewegungstherapeutische und bewegungspädagogische Interventionen

Nach HÖLTER (1993, S. 12 ff) gibt es sehr viele körper- und bewegungsorientierte Verfahren, die man je nach ihrer Ausrichtung manchmal eher dem physiotherapeutischen Ansatz, manchmal mehr dem psychotherapeutischen Ansatz zuordnen kann. So ist die klassische Krankengymnastik sicher sehr stark physiotherapeutisch orientiert, die „Konzentrierte Bewegungstherapie“ hingegen zielt auf psychotherapeutische Behandlungseffekte ab. Zwischen den beiden Polen Physiotherapie und Psychotherapie kann man die verschiedenen Verfahren und ihre beabsichtigten Wirkungsweisen einordnen. Ich werde mich in dieser Arbeit auf das Modell der Mototherapie beziehen. Mototherapie ist eine Bewegungstherapie „...“, die dem Menschen durch Sport, Spiel und Bewegung Möglichkeiten der Selbst- und Welterfahrung erschließen will.“ (HÖLTER, 1993, S. 18) Essentiell in der mototherapeutischen Arbeit ist, welche je individuelle *Bedeutung* (vgl. HÖLTER, 1989, S. 190 f) der Bewegung gegeben wird. Beispielsweise kann das Boxen gegen einen Sandsack einfach gesehen werden als eine Art Kräftigungsübung, bei der gleichzeitig noch Reaktion und Ausdauer trainiert werden. Eine andere Färbung erhält das gleiche

Boxen, wenn Aspekte der Selbstbehauptung, des Standhaltens... offensichtlich werden. Bewegung im mototherapeutischen Sinn kann also individuell sehr unterschiedlich gefärbte Bedeutungszusammenhänge und biographische Bezüge deutlich werden lassen. Über Bewegungen können besonders gut bestimmte *Themen* bearbeitet werden. Beispiele für solche Themen sind Nähe-Distanz, Macht-Ohnmacht, Vertrauen-Mißtrauen... (vgl. HÖLTER, 1993, S. 58)

Bis jetzt war immer von bewegungstherapeutischen Interventionen die Rede. Wie unterscheiden sich nun aber bewegungstherapeutische Interventionen von bewegungspädagogischen Interventionen? Die gleiche Intervention (z.B. Boxen gegen einen Sandsack) kann, wenn sie eher behandlungsorientiert konzipiert wurde, also an einem Leiden der Person ansetzt, therapeutisch oder, wenn es eher um die Erweiterung persönlicher Möglichkeiten und Fähigkeiten geht, pädagogisch bzw. agogisch sein. „Pädagogisches und therapeutisches Handeln lassen sich ... nicht schematisch voneinander trennen.“ (SEEWALD, 1997, S. 8)

Wenn ich in dieser Arbeit von bewegungstherapeutischen oder bewegungspädagogischen Interventionen rede, meine ich Interventionen, die einem der beiden Bereiche (Pädagogik/Therapie) *entstammen*. Ihr Einsatz ist –bezogen auf die Teamentwicklung –entwicklungs- und themenorientiert.

2.4 „Offener Ansatz“ in der Kindergartenarbeit

Reguläre Gruppen gibt es in der offenen Arbeit nicht mehr. Die Gruppenräume werden zu Funktionsräumen. Jedes Kind ist aber einer Basis-einheit zugehörig, um gemeinsam den Morgen zu beginnen und sich gemeinsam zu verabschieden. Während der weiteren Zeit können die Kinder frei wählen, wo sie sich aufhalten. In allen Räumen ist eine Betreuerin als Ansprechpartnerin für die Kinder vorzufinden. Jede Kindergärtnerin kann mit jedem Kind arbeiten.

3. Teamentwicklungsphasen und Themen

„Jedes Team durchläuft Entwicklungsphasen. Wenn eine Organisation oder ein Teamleiter es versteht, die Entwicklungsstufen eines Teams zu erkennen und diese günstig zu beeinflussen, werden bestimmte Verhaltensweisen verständ-

lich und können zur Weiterentwicklung des Teams genutzt werden. “(BENDER, 2002, S. 31) Neben dem hier vorgestellten Teamentwicklungsmodell nach BENDER (2002) gibt es noch einige andere Modelle, die aber sehr viele Gemeinsamkeiten besitzen. Ein Unterschied besteht in der Gewichtung der Trennungsphase, die in anderen Modellen zum Teil nur unzulänglich beachtet wird (siehe z.B. NIERMEYER, 2001, S. 73 ff und Lahninger, 2000, S. 55 ff).

3.1 Die erste Phase: Zugehörigkeit

Wenn ein komplett neues Team zusammengesetzt wird, oder ein neues Mitglied aufgenommen werden muss, ist das Thema Zugehörigkeit akut.

Wichtige Themen in der Zugehörigkeitsphase sind in Anlehnung an BENDER (2002, S. 34 ff) unter anderem:

- Kennenlernen der Mitglieder
- Suche nach Harmonie
- Den eigenen Platz suchen, finden und absichern
- Achtsamkeit, als bewusste, aufnahmebereite Hinwendung zum anderen
- Persönliche Grenzen und Teamgrenzen...

3.2 Die zweite Phase: Verantwortung

„Sind die Grenzen des Teams eindeutig geklärt, haben sich alle Teammitglieder verpflichtet und wissen, dass sie für das Team wichtig sind, setzt die nächste Phase, die **Verantwortung**, ein.“ (BENDER, 2002, S. 42)

Die Themen lauten wie folgt:

- Konkurrenz der Teammitglieder
- Leistung (eigene Leistung und Teamleistung)
- Anerkennung, Lob
- Kontrolle
- Kritik an Teamleitung...

3.3 Die dritte Phase: Offenheit

Diese Phase wird dann eingeläutet, wenn alle Teammitglieder wohlwollender und auch offener miteinander umgehen. Sachthemen und emotionale Themen finden beide ihren Platz. Das „Wir-Gefühl“ entsteht. Diese Phase ist insbesondere bei Teams wichtig, die einen intensiven menschlichen Kontakt beinhalten und die auf längere Sicht zusammenarbeiten wollen.

Themenschwerpunkte in dieser Phase:

- Mut zur Offenheit und Emotionalität
- Einfühlungsvermögen gepaart mit Respekt
- Vertrauen
- Identifikation und Wir-Gefühl
- Zusammenhalt

- Schutz
- Beziehungsdifferenzierung

3.4 Die vierte Phase: Trennung

In jedem Team steht früher oder später das Überthema Trennung an. Sei es, dass ein Projekt beendet ist und sich das Team auflöst, sei es, dass ein Mitglied das Team verlässt: Die Bearbeitung der Trennungsphase ist genauso wichtig, wie die anderen vorhergehenden Phasen. Teile der vorhergehenden Phasen werden wieder durchlebt. Dazugehörige Gefühle sind Trauer, Wut, Ärger, Enttäuschung und Erleichterung.

Die Themenschwerpunkte sind:

- Abschied nehmen; Abschluss
- Loslassen
- „Gefühle“
- Rückblick, Bilanz
- Ausblick, Transfer, Zukunft

4. Zwischenbilanz und Überleitung

Die einzelnen Phasen finden sich in allen Teamentwicklungsprozessen wieder, manchmal gibt es Rückschritte. Zu beachten ist allerdings, dass den einzelnen Entwicklungsphasen genügend Raum und Zeit gegeben wird, damit sich das Team nicht mit unerledigten Entwicklungsprozessen herumplagen muss. Hierdurch könnte viel an möglicher Effektivität verloren gehen. Insbesondere Leitung und externe Berater sollten sich mit den Teamentwicklungsprozessen auskennen und auch die eigenen Schwierigkeiten in den einzelnen Abschnitten bewusst wahrnehmen, um blinden Flecken und willkommenen Auslassungsversuchen widerstehen zu können.

Wenn ich auf den folgenden Seiten einen möglichen Teamentwicklungsprozess beschreibe, gehe ich davon aus, dass die klare Entscheidung innerhalb des Kindergartens für Teamarbeit mit allen Konsequenzen getroffen wurde (vgl. STÜRZL 2001, S. 88 ff), dass die Mitarbeiterauswahl unter dem Gesichtspunkt der Teamzusammensetzung nach unterschiedlichen Qualitäten, die sich ergänzen, bereits vorgenommen wurde (vgl. NIERMEYER 2001, S. 52), und dass die grundsätzliche Bereitschaft aller Teammitglieder, am Teamentwicklungsprozess teilzunehmen, vorhanden ist.

Eine Möglichkeit, den Prozess der Teamentwicklung zu begleiten, ist ein Teamentwicklungstraining. Ein solches Training kann nach STÜRZL (2001, S. 121) im Krisenfall, vor Beginn einer Teamarbeit oder aber während einer Teamarbeit stattfinden, um die Kooperation kontinuierlich zu verbessern und zu reflektieren.

„Teamarbeit findet auf einer Sach- und einer Beziehungsebene statt.“ (KRÄMER-STÜRZL 2001, S. 109) Damit ein Team auf der Sachebene gut zusammenarbeiten kann, muss die Beziehungsebene stimmen. Auf dieser Ebene spielen Gefühle eine dominierende Rolle. Teamentwicklung und Teamentwicklungstraining können den Schwerpunkt eher auf strukturelle oder persönlichkeitsentwickelnde Maßnahmen legen. Sie sollten eingebettet sein in einen „... umfassenden Organisationsentwicklungsprozess...“ (STÜRZL, 2001, S. 121).

Ich werde nun die bereits angesprochenen Themen der ersten Teamentwicklungsphase im Hinblick auf ihre mögliche Bearbeitung durch bewegungstherapeutische Maßnahmen beleuchten.

Fallkonstruktion: Der *fiktive* Kindergarten, um den es geht, hat vier Gruppen. Im Kindergarten finden sich Kinder aus vielen Nationen mit ihren jeweils unterschiedlichen kulturellen Hintergründen, wobei Kinder aus deutschen und türkischen Familien eindeutig in der Mehrzahl sind. Die neun Mitarbeiterinnen gehören drei verschiedenen Nationalitäten an. Drei Gruppen werden geleitet von je einer fest eingestellten Erzieherin mit vollem Stundenumfang. Eine Gruppe wird von einer Sozialpädagogin geleitet. Als Ergänzungskräfte stehen den einzelnen Gruppen vier Mitarbeiterinnen zur Verfügung. Eine sehr erfahrene freigestellte ausgebildete Erzieherin leitet den Kindergarten. Die meisten Mitarbeiterinnen sind bereits seit einigen Jahren in der Einrichtung tätig. Eine Mitarbeiterin arbeitet erst seit etwa zwei Wochen in diesem Kindergarten. Bis vor kurzem fand regelmäßig eine begleitende Supervision statt, in deren Verlauf die Idee entwickelt wurde, zunächst einmal für eine begrenzte Zeit die offene Kindergartenarbeit einzuführen. Hieraus ergaben sich viele Fragen, Hoffnungen, Befürchtungen... Um die bisher in geschlossenen Gruppen arbeitenden Mitarbeiterinnen auf die gemeinsame Aufgabe vorzubereiten, wurde auf Vorschlag der Leiterin einstimmig beschlossen, einen

Teamentwicklungsprozess einzuleiten, an dessen Anfang ein Teamentwicklungs-
training stehen sollte.

5. Entwurf eines Teamentwicklungstrainings

Die Gruppe der Kindergartenmitarbeiterinnen will zunächst einmal als Projektteam zusammenwachsen, da der „offene Kindergarten“ vorerst nur für eine begrenzte Zeit geplant ist. Ob daraus später eine umfassende Konzeptänderung erwachsen wird, ist noch nicht klar und hängt wahrscheinlich von den Erfahrungen der zukünftigen Teammitglieder ab. Die Durchführung dieses Trainings geschieht durch einen externen Berater, da das Team und die Teamleiterin noch keine Erfahrung in Teamentwicklungsprozessen haben. Das Training erfolgt an einem ganzen Tag und findet in einem angemieteten Bewegungs- mit angrenzendem Seminarraum statt.

Da die Mitarbeiterinnen bisher eher separat in ihren Gruppen gearbeitet hatten, nun ein gruppenübergreifendes Konzept angestrebt wird und eine neue Mitarbeiterin erst vor kurzer Zeit ihre Arbeit aufgenommen hat, steht für das neu zu bildende Team die Zugehörigkeitsphase an. Hier geht es um das Kennen lernen der Mitglieder, die Suche nach Harmonie, das Finden des eigenen Platzes, den achtsamen Umgang miteinander und die persönlichen Grenzen.

Geplanter Tagesablauf:

<i>Nr.</i>	<i>Zeit</i>	<i>Inhalte und Methoden...</i>	<i>Ziele (Thema)</i>
1	8. ⁰⁰ -8. ²⁰	Begrüßung im Plenum, kurze Vorstellungsrunde; „Hände falten“	„Kennen lernen“, gelassene Spannung erzeugen
2	8. ²⁰ -8. ⁴⁵	Erwartungshaltungen abklären; Spielregeln festlegen; Pinwand o.ä.	Gemeinsame Arbeitsbasis herstellen
3	8. ⁴⁵ -9. ¹⁵	Platz im Raum suchen und gestalten.	Den eigenen Platz finden, sichern und abgrenzen
4	9. ¹⁵ -9. ⁴⁵	Besprechung des Erlebten	Bewusstmachen, Metakommunikation, sich den anderen mitteilen
5	9. ⁴⁵ -10. ⁰⁰	Pause	
6	10. ⁰⁰ -10. ¹⁵	Input: Was ist ein Team? Wofür wird ein Team benötigt? Vortrag; Overhead-Projektor	Theoretischer Einstieg
7	10. ¹⁵ -10. ⁴⁵	Frage: Warum sollen oder wollen sie ein Team bilden?	Transfer
8	10. ⁴⁵ -11. ³⁰	Entspannung zu dritt: Igelballmassage oder Ausschütteln	Nähe, Vertrauen herstellen; Achtsam mit der Partnerin umgehen
9	11. ³⁰ -12. ⁰⁰	Reflexion	Offene Kommunikation
10	12. ⁰⁰ -13. ⁰⁰	Mittagspause	
11	13. ⁰⁰ -13. ¹⁵	Vertrauensübung zu dritt: Standpendel	Eingehen auf das Harmoniebedürfnis; Anknüpfen an den Vormittag;

<i>Nr.</i>	<i>Zeit</i>	<i>Inhalte und Methoden...</i>	<i>Ziele (Thema)</i>
12	13. ¹⁵ -13. ⁴⁵	Wahrnehmung, Vermutung und Interpretation beobachtbaren Verhaltens aus der Vertrauensübung; zu dritt	Bewusste Trennung von Wahrnehmung und Interpretation inklusive Rückmeldung
13	13. ⁴⁵ -14. ³⁰	Diskussion: Was erwarte ich von mir und den Teammitgliedern?	Verbindung der Themen Achtsamkeit, Grenzen, eigener Platz, Kennen lernen, Harmoniebedürfnis
14	14. ³⁰ -15. ⁰⁰	Spiel: Prellball	Platz finden, Kooperation; Miteinander-Gegeneinander
15	15. ⁰⁰ -15. ³⁰	Metakommunikation	Wie geht das Team, der einzelne in der „chaotischen“ Situation eines Spiels mit sich und den Partnern um?
16	15. ³⁰ -16. ⁰⁰	Abschluss und Ausblick; Rückblick auf das Händefalten	Was habe ich heute gelernt? Weiterer Verlauf und wichtige Themen der nächsten Zeit.

Erläuterungen: Bei Nr. 1 geht es neben dem kurzen Vorstellen der Mitarbeiterinnen vor allem darum, ebenfalls kurz ein Portrait des Beraters vorzustellen. Hände falten: Alle Mitarbeiterinnen falten ihre Hände. „Der Daumen welcher Hand liegt bei Ihnen oben?“; ist die Eingangsfrage. Meistens ist es so, dass einige Teilnehmerinnen die Hände so falten, dass der Daumen der linken Hand oben liegt, andere Teilnehmerinnen falten ihre Hände so, dass der Daumen der anderen Hand oben zu liegen kommt. Fordert man die Teilnehmerinnen nun auf, die Hände so zu falten, wie die anderen es tun, so erntet man meist überraschte Gesichter und Bemerkungen („das passt nicht; hier fehlt etwas...“). An dieser Stelle geht der Berater nicht auf den Sinn oder Unsinn dieser Übung ein, sondern verweist auf das Ende des Seminars.

Nachdem die gemeinsame Arbeitshaltung erarbeitet wurde, kommt die erste Übung (Nr. 3), bei der sich jede Teilnehmerin einen Platz im Raum suchen soll, der ihr gefällt. Anschließend soll der Platz mit den verfügbaren Materialien gestaltet werden. Hier kommt es oft erst einmal zu Irritationen. Bei der anschließenden Besprechung geht es darum, herauszuarbeiten, ob sich jeder seinen Platz gewählt hat, oder ob z.B. der Platz, der einem eigentlich gefallen hätte, schon besetzt war. Welche Gefühle und Reaktionen hat dies ausgelöst? Habe ich die Tendenz, mich zurückzuziehen, oder um diesen Platz zu kämpfen? Kann ich Kompromisse eingehen? Wie habe ich meinen Platz gestaltet? War er gemütlich oder eher kühl? Wirkt er auf die anderen einladend oder abstoßend? Sind klare Grenzen zu erkennen? Sind „Türen“ vorhanden...? In der Besprechung ist darauf zu achten, dass ein Transfer auf den Aspekt der eigenen

Positionierung im Team deutlich wird. Nachdem dann erst theoretisch ein Einstieg in die Teamtheorie gegeben wird, soll eine Übertragung auf das eigene Team stattfinden. Nr. 8: hier geht es um die Themen Vertrauen und Nähe: Eine Person liegt am Boden und wird von zwei Partnerinnen bewegt. Das heißt: sie versucht, eigene Muskelaktivitäten auf ein Minimum zu reduzieren. Hierzu ist ein hohes Maß an Entspannungsfähigkeit vonnöten. Ferner müssen die Partnerinnen sehr sensibel mit ihr umgehen. In der Besprechung sollte über die Gefühle während der Übung gesprochen werden. Es ist insbesondere auch auf den Umgang miteinander zu achten. Manchmal kommt es beispielsweise vor, dass eine Teilnehmerin die Liegende befehlend anraunzt: „Sei doch mal locker!“ Solche, aber natürlich auch positive Bemerkungen können sehr gut dahingehend durchleuchtet werden, was die Einzelnen sich von den anderen im Umgang miteinander wünschen: Was wünsche ich mir von dir, damit unsere Zusammenarbeit gut funktionieren kann?!

Nach der Mittagspause soll das Thema Vertrauen – anknüpfend an den Vormittag – wieder aufgegriffen werden. Nr. 11: vor und hinter einer Person stehen zwei Partnerinnen, die die mittlere Person abfangen, wenn diese sich nach vorn bzw. hinten fallen lässt. In der gemeinsamen Reflexion sollen die Teilnehmerinnen sagen, was sie wahrgenommen haben, welche Vermutungen dies in ihnen auslöst und welche Interpretationen ihnen hierbei durch den Kopf gehen. Die analysierten Personen geben anschließend Feedback bzgl. des Gehörten. Eine klare Trennung (schriftlich auf Flipchart) zwischen den drei Ebenen Wahrnehmung, Vermutung und Interpretation ist deutlich herauszuarbeiten (vgl. WINKLER, 1997, S. 51). Oft ist bei diesen Übungen z.B. offensichtlich, dass sich eine Person nicht gut fallen lassen kann. Dies wird deutlich durch Abknicken in der Hüfte, durch verkrampfte Haltung, durch eine verzerrte Mine... Vermutet werden könnte, dass die Person Angst hat, dass ihr die Übung Unbehagen bereitet. Eine weitergehende Interpretation wäre, dass sie eine im Grunde ängstliche Person sei. Wichtig ist hierbei beide Wahrnehmungen, die der beobachteten und die der beobachtenden Person, ohne Wertung und ohne Hinweis auf richtig und falsch nebeneinander zustellen.

Die anschließende Diskussion sollte die wichtigen Themen der Zugehörigkeitsphase unter Bezug auf das bereits gemeinsam Erlebte thematisieren: Überschrift: Was erwarte ich von den Teammitgliedern?

Nr. 14: Das Prellballspiel als Überwindung des Toten Punktes am Nachmittag gibt auch Aufschluss darüber, ob in der hektischen Spielsituation das kurz zuvor besprochene noch Gültigkeit hat: Lässt die andere mir Platz zum spielen, oder mischt sie sich überall ein? Wie gehen die einzelnen mit Zeitdruck um? Wie wird Kritik geäußert? Wird Erfolg gemeinsam definiert, oder schreibt sich jemand den Erfolg auf die eigene Fahne? Das Spiel kann in „kritischen“ Situationen unterbrochen werden, um in einer Metakommunikation das eben Erlebte zu durchleuchten. Oder das Spiel wird im Nachhinein analysiert (vgl. BARTLOG, 1995, S. 23 ff). Um Struktur in die Analyse zu bringen sind kommunikationstheoretische Modelle wie die von v. THUN (1981) beschriebene „Anatomie einer Nachricht“ äußerst hilfreich.

Zum Abschluss des Tages sollte noch einmal resümierend der Verlauf des Seminars betrachtet werden: Was wurde gelernt? Wo wird diese Fähigkeit oder Erkenntnis in der gemeinsamen Arbeit wichtig sein? ...

Kurz vor der Verabschiedung wird noch einmal Bezug genommen auf das Falten der Hände: Obwohl sich das Falten der Hände „falsch“ anfühlt, wenn ich dies nicht auf die gewohnte Weise tue, ist es doch genauso „richtig“ wie mein persönliches Händefaltmuster. Andere Muster können – auch wenn ich sie noch nicht verstehe und sie mir fremd erscheinen – durchaus eine Bereicherung sein. Mir sollte im Umgang mit den anderen immer bewusst sein, dass Wahrnehmen, Erleben und Interpretieren immer höchst persönlich gefärbt sind, meine Sicht der Welt darstellen.¹

6. Einbindung des Teamentwicklungstrainings in die Gesamtkonzeption

Ich habe mich in dieser Arbeit auf die Beschreibung der Zugehörigkeitsphase beschränkt und möchte nur kurz andeuten, welche weiteren Aspekte bei der zukünftigen Arbeit zu beachten sein werden: Der Vorlauf bis zur Umsetzung der offenen Arbeit im Kindergarten wird etwa ein Jahr beanspruchen, da gemeinsam ein Konzept erarbeitet werden muss, die

¹ Auch wenn dies in dieser Arbeit nicht näher ausgeführt werden kann, so soll doch erwähnt werden, dass sich z.B. aus der Teamzusammensetzung heraus auch ganz andere Themen entwickeln könnten, auf die der Berater vorbereitet sein muss („Bleibe ich im Team, gehöre ich dazu?“; Machtfragen...)

Eltern in den Informations- und Entscheidungsprozess miteinbezogen werden müssen, Kontakt zu und Zustimmung von den übergeordneten Instanzen hergestellt und eingeholt werden muss... Da in dieser Arbeit vornehmlich Bezug auf die Entwicklung der Beziehungsebene und persönlichkeitsentwickelnde Maßnahmen genommen wurde, ist in der weiteren Arbeit mit dem sich entwickelnden Team natürlich auch auf die Sachebene zu achten. Außerdem muss selbstverständlich weiterhin der Teamentwicklungsprozess im Hinblick auf die gerade anstehende Phase ernst genommen werden. Hier werden –in Absprache mit der Leiterin und dem Team –weitere Trainingsphasen nötig sein.

7. Schlussbemerkungen

In dieser Arbeit wurde ein Teamentwicklungsprozess unter Einbeziehung bewegungstherapeutischer und –pädagogischer Maßnahmen beschrieben. Wichtig ist die Feststellung, dass gerade der motologische Ansatz sich dazu eignet, die Themen der einzelnen Teamentwicklungsphasen zu bearbeiten, da auch er am thematischen Vorgehen orientiert ist. „Gerade die angewandte Motologie und ihre drei Inhaltsbereiche eignen sich als äußerst effiziente Methode, um mit Gruppen- bzw. Teammitarbeitern Kommunikationsfähigkeit und andere wichtige Schlüsselqualifikationen in einer teilnehmerorientierten, handlungsorientierten und praxisnahen Art und Weise zu trainieren.“² (WENZEL, 2003, S. 30) Den Kindergärtnerinnen ist der bewegungsbezogene Ansatz sehr nah, da sie in ihrer Arbeit ständig mit der Körpersprache der Kinder konfrontiert sind. Die psychomotorischen Selbsterfahrungsanteile können somit auch auf die eigene Arbeit im Kindergartenalltag zurückwirken. Über die Arbeit auf der „Beziehungsebene“, wo es vornehmlich um die Beziehung zu sich selbst und die Beziehung zur Gruppe geht, und der Metaebene, wo Erfahrungen auf der kognitiven Ebene integriert werden, können die verschiedenen Themen der Teamentwicklungsphasen gründlich bearbeitet und reflektiert werden (vgl. HÖLTER, 1993, S. 64 f). Außerdem ist der Bezug zur alltäglichen Praxis, wie schon angedeutet, durch die Zentrierung auf Bewegung und Körperlichkeit gegeben.

² Mit den drei Inhaltsbereichen sind die **Ich-, Sach- und Sozialkompetenz** gemeint (d. Verf.).

Vorsichtig sollte man in der Anwendung bewegungstherapeutischer Interventionen bei der Interpretation sein. Es ist wichtig, dass ein erfahrener Trainer verantwortlich mit den Teilnehmerinnen umgeht, damit Grenzen nicht überschritten werden.

Bislang wurde Bewegung z.B. im Managementtraining auf eine eher funktionsorientierte Weise eingesetzt (vgl. KIPHARD, 1990, S. 43). Das andere extreme Spektrum des Bewegungseinsatzes wird wohl gemeint sein, wenn (DOPPLER/LAUTERBURG, 2002, S. 433) davon sprechen, dass „Händchenhalten“ und „esoterische Wohlfühlrituale“ nichts mit Teamentwicklung zu tun haben. Wichtig bei der Arbeit mit bewegungstherapeutischen Interventionen ist meines Erachtens, dass immer wieder die Brücke zum Arbeitsalltag geschlagen wird. Ausgehend von der Vorstellung, dass sich jeder seine eigene Welt konstruiert (Konstruktivismus), sind die Erfahrungen aus bewegungsbezogenen Interventionen immer dann besonders gut in die Alltagswelt transferierbar, wenn z.B. in der Metakommunikation „passende“ Verbindungen oder Beziehungen sichtbar werden. Außerdem dürfen solche Schulungen nicht als Eintagsfliegen stehen bleiben, sondern müssen eingebettet sein in eine kontinuierliche Abfolge von Seminaren. „Ob es allen Beteiligten gut geht, hängt ab von der Art miteinander zu kommunizieren, von der Achtsamkeit füreinander, von den Methoden.“ (LAHNIGER, 2000, S. 217)

Literatur

- Bartlog, B. (1995): Scheiß Spiel! Aggressionen im Spiel In: Leibesübungen
Leibeserziehung 1995 H4, S. 23-25
- Bender, S. (2002): Teamentwicklung. München
- Doppler, K./Lauterburg, Ch. (2002): Change Management. Frankfurt/M.
- Hölter, G. (1989): Psychomotorik mit Erwachsenen In: Irmischer/Fischer:
Psychomotorik in der Entwicklung. Schorndorf
- Hölter, G. (1993): Mototherapie mit Erwachsenen. Schorndorf
- Kiphard, E.J. (1990): Psychomotorik für Manager-Trainer
In: Motorik 1990 H 1, S. 43
- Krämer-Stürzl, A. (2001): Methoden I –Projektmanagement. Kaiserslautern
- Lahniger, P. (2000): leiten präsentieren moderieren. Münster
- Niermeyer, R. (2001): Teamarbeit. Freiburg
- Seewald, J. (1997): In: Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.)
Diplom-Motologe/Diplom-Motologin. Bielefeld
- Stürzl, W. (2001): Methoden der Personalentwicklung I. Kaiserslautern
- v. Thun, Sch. (1981): Miteinander Reden 1. Reinbek
- Wenzel, B. (2003): Kommunikationsförderung im Team
In: Motorik 2003 H1, S. 30-36
- Winkler, G. (1997): Erzieherinnen im Spiegel der Psychomotorik
In: AWO (Hrsg.): Gelebte Psychomotorik im Kindergarten. Schorndorf
- Zimmer, R. (1999): Handbuch der Psychomotorik. Freiburg