

# Tiefenentspannt im Team

## Über Lernen und Reflexion im Team und die Rolle der Leitung

Welche Rolle spielt das Nachdenken über die eigene Arbeit? Wie schaffe ich als Leitung dafür optimale Bedingungen? Was ist eine lernende Organisation? In der Auseinandersetzung mit diesen Fragen hat die Autorin mit ihrem Team Wege gefunden, die Arbeit zu qualifizieren.

U ngefähr ein Jahr ist es her, dass die Qualitätssentwicklung und Qualitätssicherung in unserem Kinderhaus von Experten einer Prüfungskommission genauer in den Blick genommen wurden. Einen Tag lang untersuchten sie vor Ort unsere pädagogische Arbeit auf Herz und Nieren. In einem Abschlussgespräch versuchten sie Worte dafür zu finden, was sie erlebt hatten, was in kein Raster passte, was sie nicht beschreiben konnten.

Vor allem beeindruckte sie die Atmosphäre im Haus: „Alle wirken so tiefenentspannt hier.“ Imponiert hatten ihnen die Mädchen und Jungen, die die Besucher gar nicht wahrgenommen hatten, sondern vertieft – alleine oder mit Freunden – ihren Interessen in den verschiedenen Bereichen nachgingen und sich dabei von „keiner Prüfungskommission der Welt“ abhalten ließen: Engagiertheit als Grundlage für optimales Lernen. Auch die Erwachsenen in ihren Bildungsbereichen wirkten auf sie entspannt, gleichzeitig engagiert und lebendig: Pädagog/innen, die sich selbst als Forschende und Lernende verstehen.

### Ausschlaggebende „Basics“ statt Rezepte

Was auf den ersten Blick vielleicht nach „schöner arbeiten statt schöner wohnen“ klingt, ist kein Zufall, sondern Ergebnis ernsthafter Arbeit. Wie kommt das? Wie können Pädagogen selbst Lernende sein und welche Rolle spielt dabei die Reflexion des eigenen

Tuns? Wie schaffe ich als Leitung Bedingungen, damit dies gelingt? Gibt es ein Rezept? Meine Antwort: das nicht – doch „Basics“, die für mich ausschlaggebend sind:

- Das *offene Konzept* nach Regel/Wieland mit verbindlichen Strukturen für alle am Prozess Beteiligten und der zentrale Anspruch, jede Pädagogin an dem Ort arbeiten zu lassen, an dem sie ihre Leidenschaft zum Ausdruck bringen kann, ist eine dieser Zutaten. Die Pädagogin kann sich so ihrem Bildungsbereich ernsthaft widmen, sich selbst vertiefen, Fortbildungen besuchen, Material organisieren, Experten einladen, so dass ihr Raum an Tiefe und Echtheit gewinnt und so ein „echter“ Bildungsort für alle wird: Kinder, Kollegen und Eltern. Die Pädagogin als authentisches Gegenüber, weil sie selbst Handelnde, Forschende ist und bleibt.
- In regelmäßigen Abständen werden bei uns die Bildungsräume evaluiert, d.h. sowohl die Fachfrau wirft anhand von Fragen zur Raum- und Materialanalyse einen kritischen Blick auf ihren Bildungsbereich, als auch Kollegen und Außenstehende. Aber auch durch konkrete pädagogische Aufträge aus den fachlichen Reflexionen, die mehrmals wöchentlich stattfinden, arrangieren die Kollegen ihren Bereich entsprechend dem Auftrag und verändern ihr Materialangebot. So bleibt nichts auf Dauer im selben Zustand, son-

dern ist einem stetigen Wandel unterworfen, der sich am Bildungsprozess der anwesenden Mädchen und Jungen orientiert.

- Eine weitere Zutat: Das *infans-Handlungskonzept* der Frühpädagogik, welches eine Art Betriebssystem ist für unsere pädagogische Arbeit mit den Jungen und Mädchen, sieht nicht nur jedes Kind als Subjekt seines Bildungsprozesses



ses, sondern auch jede Erzieherin. Um den Kindern Herausforderungen auf höchstmöglichem Niveau anzubieten, ist es notwendig, dass die Pädagogin sich selbst mit ihrer ganzen Persönlichkeit in den dialogischen Prozess eingibt. Das Konzept ist so angelegt, dass es vieles von diesem Dialog ins Bewusstsein bringt. Durch gezielte Fragen kommt die Pädagogin in ein Nachdenken über eigene Wahrnehmungsmuster und Verhaltensweisen. Durch die *Perspektiven der anderen* im Team, die in fachlichen Diskursen zum Ausdruck kommen, erweitert sich ihr Blick auf das Kind und den gesamten Arbeitsprozess.

Visionen, die über das „Kann das Kind den Stift richtig halten?“ hin-

ausgehen treiben unsere Arbeit an. Im Konzept gibt es auch dafür klare Instrumente: Zum einen geht es um die persönlichen Ziele als Erzieherin, zum anderen um das Reflektieren und Entwickeln von gesellschaftlichen Erziehungszielen im Team. Als Pädagogin werde ich aufgefordert, eigene Ideen einzubringen, in die Zukunft zu denken, um diese aktiv mitzugestalten und so etwas zu bewirken in dieser Welt. Dies fordert mich nicht nur als Pädagogin, sondern als Mensch, der seine Arbeit mit Sinn füllt und gestaltet. Voraussetzung dafür ist, dass sich die Pädagogen mit sich selbst und ihren biografischen Anteilen auseinandersetzen, sich im Team zeigen. Im Team gilt es ein gemeinsames Grundverständnis von Pädagogik auszuhandeln: miteinander streiten

– verhandeln – festschreiben – sich Prozesse bewusst machen und reflektieren.

### Handwerkszeug für die Reflexion

Für diese Reflexion gibt es konkretes Handwerkszeug: *Beobachtungsbögen*, die mich als Pädagogin auffordern, mein Handeln mit konkreten Fragen zu überdenken auch eigene biografische Anteile zu reflektieren:

- Was macht die (Beobachtungs-) Situation mit mir?
- Welche Reaktionen (körperlich, emotional, z.B. Anspannung, Freude, Interesse, Ärger, Langeweile, Angst) werden bei mir hervorgerufen? Was berührt mich, ruft

Foto: Kerstin Lang



Im Einklang mit sich und der Kollegin sein, macht eine entspannte Arbeitsatmosphäre

Erinnerung wach, löst Gedanken, Ideen aus?

- Wie fühlt sich das „Zielkind“ aus meiner Sicht?

Durch eine solche Perspektivübernahme werde ich aufgefordert mit dem Kind in Resonanz zu gehen und andere Sichtweisen zuzulassen. Fachliche Diskurse, die es ermöglichen, Kinder aus vielen Perspektiven zu betrachten, sie nicht auf einen subjektiven Aspekt zu reduzieren – gemeinsam nach Herausforderungen, Zumutungen zu suchen, Fachliteratur mit einzubeziehen, um sich so auch fachlich weiter zu entwickeln. Folgende Fragen leiten die Auswertung einer schriftlich festgehaltenen Beobachtung:

- Was sind unsere Assoziationen zu der Beobachtung?
- Werden Interessen des Kindes deutlich?
- Was macht das, was das Kind tut zu einer sinnvollen Handlung?
- Welche fachlich begründeten Schlüsse ziehen wir?
- Welche Hypothesen formulieren wir? Welche Schlüsse für unser pädagogisches Handeln?

Beobachtungen werden bei uns täglich durchgeführt, die Zeiten für die fachlichen Diskurse sind wöchentlich verbindlich festgelegt. Zurzeit sind es vier Stunden pro Woche, teils im Klein-, teils im Gesamtteam. Konkrete Zeitvorgaben für einzelne Arbeitsschritte sind Teil eines klaren Organisationsablaufs. Ein gutes Zeitmanagement ist Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung in der Praxis.

Durch diesen professionellen Leitfaden für die Beobachtung und fachliche Reflexionen kommen die unterschiedlichen Persönlichkeiten der Fachkräfte sinnvoll zum Tragen. Die Komplexität des Systems „Team“ mit seinem eigenen Bildungsprozess trägt somit entscheidend zur guten Qualität der Kita bei.

### Die Menschen sind das Wichtigste

Mit diesen Zutaten ist Gelingen möglich; das Wichtigste sind jedoch die

Menschen im Team. Individuelle Persönlichkeit auf der einen, hohe Fachlichkeit auf der anderen Seite sind die besonderen Herausforderungen, die das Konzept an uns stellt. Die Reflexion des eigenen Handelns allein oder im Zusammenspiel mit dem Team ist der Schlüssel für gutes Gelingen. Dies zieht sich wie ein roter Faden durch das Konzept.

Es braucht Menschen, die sich auf diese Form des gemeinsamen Arbeitens und Lernens einlassen. Jeder übernimmt die Verantwortung für das, was er am besten kann. Das Beste zu geben und höchste Qualität anzustreben, ist die entscheidende Antriebskraft, um die an uns gestellten Ziele zu verfolgen. Nicht Probleme bestimmen die Arbeit, sondern Herausforderungen – sie werden als Entwicklungschance gesehen, um neue Lösungen zu kreieren. So wird auch das System der lernenden Organisation immer wieder auf seine Sinnhaftigkeit hinterfragt.

Der daraus resultierende Gewinn für das Team sind eine hohe Zufriedenheit am Arbeitsplatz, positive Resonanz aus der Fachwelt über eine hohe fachliche Qualität und wenig Fluktuation. Ein Gewinn – in barer Münze – ist der Zuschlag für vielfältige Projekte und Kooperationen mit freischaffenden Künstlern, Handwerkern und Hochschulen, die wir in den vergangenen Jahren und jetzt erhalten haben. Dies ermöglicht uns ein gemeinsames Arbeiten und Lernen mit einer Vielzahl an Menschen, die uns als Team in neue Dimensionen des Denkens und Handelns bringt.

### Zentrale Rolle der Leitung

Meine Rolle als Leitung für diese Form von lernender Organisation sehe ich zentral:

Auf der Teamebene

- bin ich wachsam für Gruppen- und Teamprozesse,
- schaffe ich Schutzraum, dass auch Vorsichtige und Schüchterne sich trauen, sich zu zeigen,
- setze ich Grenzen, wenn es nötig ist,

- habe ich das Ziel der Wahrhaftigkeit: Alle sollen sich mit ihren Stärken und Schwächen zeigen können.
- Zeige ich – je nach Bedarf – Flexibilität oder Standhaftigkeit

Auf der Organisationsebene

- schaffe ich verbindliche Ablaufstrukturen,
- Sorge ich selbst immer wieder für Abstand zum Kita-System, damit ich nicht so involviert bin,
- kümmere mich um den Blick von außen: Supervision,
- mache ich mich selbst „überflüssig“ im Sinne von: Verantwortung abgeben, zutrauen/zumuten, loslassen (Wer kann was am besten?).

*Menschlich* zeige ich meinen Mitarbeiterinnen, dass ich ihnen vertraue, das Beste von ihnen erwarte und ihnen zutraue, dies – wenn nötig mit meiner Hilfe - zu leisten. Klassische Führungsinstrumente, wie etwa Zielvereinbarungen, nutze ich genauso wie Methoden aus meinem beruflichen Handwerksrucksack, wie z.B. Organisationsberatung, Supervision, Psychodrama. Auch als Leitung verstehe ich mich immer selbst als Lernende, bin Teil eines gemeinsamen Konstruktionsprozesses, wenn auch mit einer besonderen Verantwortung! Meine berufliche Biografie ist geprägt durch Lernen in verschiedenen Organisationsformen von Praxis und Theorie: Ein Standbein war immer die konkrete Praxis, das andere die berufliche Weiterbildung. Daraus hat sich mein zweites berufliches Standbein entwickelt: als Multiplikatorin des *infans*-Konzeptes, Prozessbegleiterin und Fortbildnerin.

So spiegelt sich der Prozess des Lernens auf vielen Ebenen des Systems Kita und darüber hinaus. Für mich eine „entspannte“ Kultur des Lernens, die Mädchen und Jungen einlädt, es den Erwachsenen gleich zu tun oder andersherum? Kinder erleben Erwachsene, die selbst Lernende und Forschende sind, Pädagogen, die mit ihnen ins Nachdenken über ihr Tun kommen. Sie erfahren im Gegenüber eine Resonanz und ein Verstanden sein, werden Teil dieser Lernkultur. ■