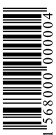


TEAMSITZUNG

diskutieren. planen. entscheiden.



Ausgabe 2/2026
Bestell-Nr. 15680



1 568000 000004

Hier geht's um die Wurst

Es gibt mehr als nur
entweder - oder **S. 8**

Der Status optimus

Praktische Methoden für
die Teamarbeit **S. 16**

Ein Korb für Partizipation

So prägen Meetings die
Kultur einer Kita **S. 36**

Arbeiten mit
**OFFENEM OHR
& MUTIGEM SCHRITT**

Miteinander füreinander da sein.
Das macht uns Johanniter aus. Sie ebenso?



Jetzt bewerben auf
johanniter.de/karriere



JOHANNITER



Ein Dialog braucht Zeit

Wenn alle um ihre Positionen ringen, geht es meist nicht mehr um das Verstehen des anderen. Wie Sie diese Misere durchbrechen und sich Zeit für Dialoge nehmen, lesen Sie ab Seite 20.

Mettes siebter Sinn

Teammitglieder sind meist sehr unterschiedlich – das bedeutet: individuelle Ressourcen. Wie Sie Stärken erkennen und damit das Glück im Team schmieden, erfahren Sie ab Seite 36.

Erziehung braucht Profis

Liebe Leserin, lieber Leser,

ein Team ist wie ein Mobile: Einzelne Teile hängen scheinbar lose nebeneinander – und doch gerät das gesamte Gebilde in Bewegung, wenn eines sich bewegt. Balance entsteht nicht durch Gleichheit, sondern durch das feine Zusammenspiel der Unterschiede.

Mit dem Gedanken der Diversität und Balance sind wir in das Thema Teamsitzung gestartet. Wir haben uns gefragt, wie sich das Beste aus Meetings herausholen lässt. Es sind wichtige Momente, in denen ein Team zusammenkommt – in Kitas wie auch in Redaktionen.

Warum sagt Hannah „Ja, das machen wir“ und stößt ihren Kollegen Luc begeistert an. Und warum raunt Ole nur zwei Kitas weiter: „Nicht schon wieder diese Diskussion“ und blickt erschöpft zu Lina. Beide sehnen den Feierabend herbei.

Der Pädagoge Ludger Pesch hat für Sie notiert, wie es zum Energieschub in Meetings kommt. Freuen Sie sich auf seinen Text „Das Team in voller Blüte“ ab Seite 16. Entdecken Sie, wie eine Einwortgeschichte den Einstieg in die Sitzung erleichtert und wie Sie Brainwriting, Circle oder – abrakadabra – das Magische Priorisieren für sich nutzen können.

Wie wichtig die richtigen Räume für ein Team sind, weiß Raumplanerin Anja von Karstedt. In ihrem Artikel „Dreidimensionale Wertschätzung“ beschreibt sie, welche Räume sich für Besprechungen eignen und was das mit Respekt zu tun hat. Ob Personalraum, Turnraum oder Kinderrestaurant

– es sind die kleinen Dinge, die den Unterscheid machen. Ein spannender Blick auf Wendehocker und Sitzbänke, Blumen, Modifarben und Akustik. Dazu Grundrisse als Anregung zum Möbeldücken oder wenn Sie bauliche Veränderungen planen – ab Seite 12.

Schön gestaltete Räume sind gut für die Stimmung. Noch besser wird die Laune, wenn Sie mit einem Blitzlicht in die Teamsitzung starten. In „Ein Blitz für heiteren Himmel“ ab Seite 24 erklärt Kerstin Büschges,

wie wichtig emotionales Einchecken ist. Denn wenn wir unseren Gefühlen Raum geben, sind wir im Meeting belastbarer und konzentrierter. Und für Effizienz sorgen dann fünf Punkte – von der Agenda zum Flipchart bis zur Eine-Minute-noch-Karte. Methoden, die leicht in der Umsetzung und groß in der Wirkung sind.

Ans Herz legen möchte ich Ihnen einen Gedanken, der zunächst weltfremd klingt: Halten wir doch mal inne. Versuchen wir, Verständnis zu entwickeln, statt Standpunkte auszutauschen. Schalten wir einen Gang runter. Wie das geht? Der erfahrene Pädagoge Lothar Klein hat es notiert, im Artikel „Zeit für Dialoge“ ab Seite 20.

Jetzt wünsche ich Ihnen viel Freude beim Lesen. Und muntere Meetings.

Herzliche Grüße
Ihre

Silke Wiest



Silke Wiest, Chefredakteurin
s.wiest@klett-kita.de

Inhalt



KONTEXT

ANJA VON KARSTEDT

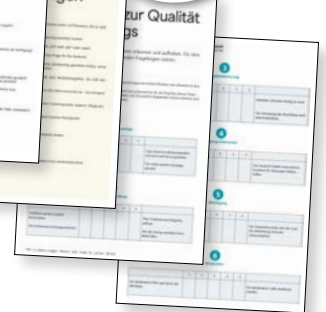
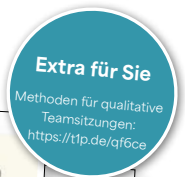
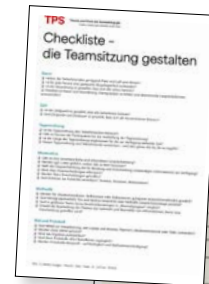
12 Dreidimensionale Wertschätzung

Eine gelungene Teamsitzung fängt bei der richtigen Raumgestaltung an

LUDGER PESCH

16 Das Team in voller Blüte

Methoden, um das Beste aus Ihren Meetings herauszuholen



LOTHAR KLEIN

20 Zeit für Dialoge

Reden, innehalten und verstehen, statt um Positionen zu ringen

TINA VAAHSEN

36 Mettes Gespür für den Moment

Individuelle Ressourcen erkennen und ein Team glücklich und resilient halten

Unsere **Titelthemen** sind farbig gekennzeichnet.

Entdecken Sie die TPS-Praxismappe!

Sie wollen noch mehr konkrete Praxisanregungen zum Thema Teamsitzungen? In der neuen TPS-Praxismappe erfahren Sie, wie Sie Glücksmomente im Team schaffen, wie Sie die Vielfalt im Team wirksam nutzen und was es mit den vier Säulen der Teamresilienz auf sich hat. Als Extra für Sie: Unter ausgewählten TPS-Artikeln verweisen wir auf dazu passende Ideen in der TPS-Praxismappe.

WERKSTATT

LOTHAR KLEIN

4 Wenn's um die Wurst geht ...

Welche Optionen es außer einem Entweder-Oder meist noch gibt

PETRA ENGELSMANN

8 Wir hören alle

Mit diesen Methoden kommen alle zu Wort



KERSTIN BÜSCHGES

24 Ein Blitz für heiteren Himmel

Emotionales Einchecken in Sitzungen und wie Sie dabei effizient bleiben

EUGENIA RENNER

28 Ein Korb voller Beteiligung

Mit einem Themenkorb alle im Team hören und partizipieren

IRIS HOFMANN

32 Hier geht's lang!

Die Fachberatung als Kompass und Wegweiser fürs Team nutzen



IMPULSE

11 Überraschungszitat

Ein Gedanke des japanischen Schriftstellers Ryunosuke Satoro

SPEKTRUM

MAREIKE VÖLKE

40 Lasst uns Brücken bauen!

Gebärdensprache als wertvolle Verbindung in der Kita nutzen

45 Rezensionen

46 Termine

47 Vorschau und Impressum

48 Autorinnen und Autoren

Wann fühlen Sie sich in Meetings wohl?



TINA VAAHTEN

Ich bin voll dabei, wenn die Agenda des Meetings zeigt, dass es nicht nur um Themen geht, sondern auch um die Menschen. Durch die Stärken aller können wir Lösungen finden, in denen die Hierarchie in der Zusammenarbeit eine Nebenrolle spielt. Niemand muss sich klein fühlen – Vielfalt eröffnet Möglichkeiten.



IRIS HOFMANN

Es darf gelacht werden! Bei allem Ernst und aller Dringlichkeit der anstehenden Themen ist Humor für mich sehr wichtig. Wenn ich es mir aussuchen kann, treffe ich mich lieber in Präsenz als online. Ich freue mich über Moderatoren, die zielorientiert sind, sodass ich aus Meetings mit Ergebnissen rausgehe und danach gut weiterarbeiten kann.

Wenn's um die Wurst geht ...

Ein Wurststand beim Sommerfest – ja oder nein? In der Teamsitzung kochen die Emotionen hoch. Keine leichte Entscheidung. Aber sie muss her. Unser Autor zeigt, wie – und ist überzeugt: Es gibt mehr als nur ein Entweder-Oder.

LOTHAR KLEIN



Schaffen wir den Morgenkreis ab? Müssen die Kinder bei Minusgraden eine Mütze aufsetzen? Beteiligen wir Eltern am Frühjahrsputz? Immer wieder müssen in Teamsitzungen Entscheidungen getroffen werden. Oft wird dabei lange um die richtige Entscheidung gerungen. Und durchaus auch heftig. Wohl die meisten wünschen sich Einigkeit und Übereinstimmung, einige aber auch ein Machtwort der Leitung. Manchen dauert alles viel zu lange. Andere möchten den Sachverhalt ausdiskutieren. Sind Entscheidungen dann getroffen, beruft sich ein Teil des Teams klar darauf („Wir haben doch ausgemacht, dass ...“), während ein anderer Teil sich nicht so genau erinnern kann. Wieder andere behaupten sogar, dass es „so“ gar nicht gewesen sei. Beschäftigen wir uns also einmal damit, wie Entscheidungen eigentlich zustande kommen. Und welcher Entscheidungsweg zu welcher Situation passt. Es lohnt sich!

Heiß diskutierte Würstchen

Ein Team plant ein Sommerfest. Ein Vater, Mitglied des Elternrates, hat angeboten, Würstchen zu grillen. Er bittet aber um Hilfe aus dem Team. Die Leiterin, die diese Idee im Elternrat unterstützt hat, bringt sie schließlich ins Team ein. Dort prahlen – noch verhalten, aber schon deutlich – unterschiedliche Positionen aufeinander:

Zwei Erzieher sprechen sich vehement dagegen aus. Sie begründen ihre Sichtweise damit, dass es viele muslimische Kinder und Eltern gäbe, denen man Schweinefleisch nicht zumuten dürfe. Wenn schon, dann müsse es auch eine „möglichst vegetarische“ Alternative geben. Eine Kollegin meldet sich mit dem Argument: „Jetzt macht euch doch nicht wegen ein paar Bratwürstchen so verrückt! Schließlich leben

wir in Deutschland. Und da gehört zu einem Fest eben eine ordentliche Bratwurst.“

Weitere Erzieherinnen und Erzieher argumentieren von einer ganz anderen Seite her: „Dieser Vater macht sich ständig wichtig. Und jetzt sollen wir ihm dabei auch noch behilflich sein. Wir haben genug anderes zu tun.“ Die Leiterin beharrt weiterhin auf dem Vorschlag:

„In unserem Konzept steht schließlich, dass wir die Eltern, so gut es geht, miteinbeziehen.“ Dabei wird sie von einer Gruppe Kolleginnen unterstützt: „Wir dürfen den Vater nicht vor den Kopf stoßen!“ So geht es hin und her. Argumente und Gegenargumente werden

vorgebracht und verteidigt.

Konflikte sind verschieden

Was also tun? Zunächst einmal müsste die Moderatorin erkennen, um welche Art von Konflikt es sich handelt. Wir müssen zwischen mindestens fünf Konfliktarten unterscheiden, nämlich

- > Sachkonflikten,
- > Beziehungs- oder persönlichen Konflikten,
- > Wertekonflikten,
- > Strategiekonflikten sowie
- > strukturellen Konflikten.

Während Sachkonflikte in der Regel durch Ausgleich beigelegt werden können (jede und jeder bekommt etwas), brauchen Beziehungs- oder persönliche Konflikte Zeit für Heilung. Werte-, Strategie- und strukturelle Konflikte hingegen erfordern meist Machtentscheidungen.

In unserem Beispiel vom Sommerfest handelt es sich in erster Linie um einen Wertekonflikt. Er tangiert eine ganze Reihe von Wertvorstellungen: von der Frage, wie viel Anpassung von Menschen mit Migrationsgeschichte verlangt werden darf, über Ernährungsfragen bis hin zur Einrichtungskonzeption.

Wir können aber auch einen Beziehungskonflikt bei denjenigen erkennen, die meinen, der Vater plustere sich zu sehr auf. Wobei zunächst nicht klar ist, ob das wirklich so ist oder ob es hier nicht um Werte geht, nämlich um Genderfragen. Und schließlich taucht noch ein struktureller Konflikt auf: „Wir haben genug anderes zu tun. Das bitte nicht auch noch!“

Fundierte Machtentscheidung

Was bedeutet dies jetzt für den Entscheidungsprozess? Da es sich überwiegend um Wertekonflikte handelt und außerdem zu diesem Zeitpunkt eine Entscheidung getroffen werden muss, die nicht vertagt werden kann, braucht es am Ende eine Machtentscheidung. Das heißt nicht, sich zuvor keine Zeit dafür zu nehmen, die unterschiedlichen Positionen sichtbar werden zu lassen und von verschiedenen Perspektiven aus zu betrachten. Im Gegenteil. Eine Dialogrunde, die ausdrücklich zu keiner Entscheidung führen muss, wäre hier sinnvoll (siehe dazu Seite 20 bis 23 „Zeit für Dialoge“, Klein). Sie schützt nämlich jede Position. Und genau darauf kommt es an. Denn jede der hier vorgetragenen Positionen hat einen persönlichen Hintergrund. Und es ist außerordentlich hilfreich, diese Wurzeln untereinander zu kennen.

Die eigentliche Entscheidung aber muss anders fallen. In der beschränkten Zeit einer Teamsitzung ist es kaum möglich, zu einer von allen mitgetragenen Lösung zu kommen. Werte sind Teil der persönlichen Integrität, des Selbstbildes und des Ichs. Das würde sich bereits zeigen, wenn man der Diskussion freien Lauf lassen würde. Argumente verbinden sich dann sehr stark mit der jeweiligen Person. Je länger es dauert, desto mehr entsteht das Gefühl: Jede Person verteidigt sich über ihr Argument auch selbst.

Machtentscheidungen können in einer solchen Situation auf verschiedene Weise getroffen werden.

Das Team in unserem Beispiel hat den Weg der Abstimmung gewählt. Letztlich hat sich eine knappe Mehrheit dafür entschieden, das Bratwurstangebot abzulehnen.

Wenn die Mehrheit entscheidet
Mehrheitsentscheidungen sind in der Demokratie üblich und allge-

genwärtig. Sie haben aber einen großen Nachteil: Sie können Teams spalten. Die Mehrheit bestimmt über die Minderheit. Das bedeutet: Die Minderheit muss zurückstecken. Manchmal entwickelt sich daraus die Dynamik, dass sich Mehrheiten und Minderheiten verfestigen. Dann sind es nicht mehr

nur auf einzelne Entscheidungen in einer bestimmten Konstellation und zu einem bestimmten Zeitpunkt bezogene Entscheidungen, sondern auf Dauer angelegte grundsätzliche Mehr- und Minderheiten. Das hat Folgen für die Teamentwicklung. Leider keine guten.

Bei Mehrheitsentscheidungen sollte deshalb immer betont werden: Die hier und jetzt getroffenen Entscheidungen können zu einem anderen Zeitpunkt oder im Zusammenhang mit einem anderen Thema auch ganz anders ausfallen. Dauerhaft geltende Regelungen oder konzeptionelle Fragen sollten deshalb möglichst nicht per Mehrheitsentscheidung getroffen werden. Oder zumindest in regelmäßigen Abständen immer wieder neu auf den Prüfstand kommen. Niemand kann nämlich dauerhaft im Widerspruch mit dem eigenen Wertesystem handeln. Fünf Alternativen zu Mehrheitsentscheidungen stehen zur Verfügung:

Nelson Mandela

Und sie brüllten vor Lachen



„Meine späteren Vorstellungen von Führerschaft wurden grundsätzlich beeinflusst durch meine Beobachtungen des Regenten und seines Hofes. Ich verfolgte die Stammestreffen, die regelmäßig auf dem großen Platz stattfanden, und lernte daraus.

Der Zeitpunkt dafür war nicht von vornherein festgesetzt. Die Versammlungen wurden anberaumt, wie es die Ereignisse erforderten. Man hielt sie ab, um nationale Angelegenheiten zu erörtern ...

Jedem, der ein Thembu war, stand es frei zu kommen – und sehr viele kamen auch, zu Pferde oder zu Fuß. ... Wenn ein Treffen stattfinden sollte, verschickte der Regent Briefe ... und bald wimmelte es auf dem großen Platz von Besuchern und Reisenden aus dem ganzen Thembuland. Die Gäste versammelten sich vor dem Haus des Regenten, und er eröffnete die Versammlung, indem er allen für ihr Kommen dankte und ihnen erklärte, aus welchem Anlass er sie zusammengerufen hatte. Danach äußerte er kein einziges Wort, bis zu dem Zeitpunkt, da die Versammlung sich ihrem Ende näherte. Es sprach jeder, der sprechen wollte.

Zunächst erstaunte mich die Heftigkeit und der Freimut, mit der die Leute den Regenten kritisierten. Er war keineswegs über Kritik erhaben. ... Aber mochte die Attacke auch noch so gefühlsbetont sein, der Regent hörte einfach zu, ohne sich zu verteidigen, ohne seinerseits irgendeine Emotion zu zeigen.

Die Zusammenkünfte dauerten so lange, bis irgendeine Art von Konsens erreicht war. Ein Treffen konnte nur in Einstimmigkeit enden oder überhaupt nicht. Einstimmigkeit konnte allerdings auch darin bestehen, dass man darin übereinstimmte, nicht übereinzustimmen und zu warten, bis die Zeit günstiger war, um eine Lösung vorzuschlagen. ...

Erst am Ende des Meetings, wenn die Sonne im Untergehen begriffen war, sprach der Regent wieder, und er unternahm es, das zusammenzufassen, was gesagt worden war, und versuchte, zwischen den einzelnen Meinungen einen Konsens herzustellen. Konnte ein solcher Konsens nicht erreicht werden, so würde es ein weiteres Meeting geben.

Schließlich trug ganz am Ende ein Lobsänger oder Poet eine Lobpreisung auf die Könige in uralten Zeiten vor sowie eine Mischung aus Kompliment und Satire auf die gegenwärtigen Häuptlinge, und die Zuhörer, der Regent miteingeschlossen, brüllten vor Lachen.“

Mandela, Nelson (1997): Der lange Weg der Freiheit. Autobiographie. Frankfurt am Main. Fischer Taschenbuch. Seite 34ff.

1

Die Leitung entscheidet

Jemand muss für die Gruppe Verantwortung übernehmen und die Entscheidung treffen. Am besten nach einer festgelegten Zeit für den Austausch der Sichtweisen. Das ist in der Regel die Kita-Leitung. Trifft sie in einem Wertekonflikt dann eine Entscheidung, sollte sie betonen, dass diese Entscheidung zwar jetzt gilt, aber keine Gültigkeit für die Ewigkeit hat.

2

Raus aus dem Entweder-Oder

Es wird keine Entweder-Oder-Entscheidung geben. Stattdessen wird nach Möglichkeiten gesucht, eine Reihenfolge festzulegen, in der unterschiedliche Sichtweisen zum Zug kommen. Oder wie mehrere Varianten parallel verwirklicht werden

können. Bezogen auf unser Beispiel bedeutet das: Es könnte einen Würstchengrillstand geben – allerdings mit der Bitte an den Vater, sich selbst mit Unterstützung der Leitung Hilfe aus dem Elternkreis zu organisieren. Parallel dazu könnte es einen von der Kita organisierten Stand mit vegetarischen Kostlichkeiten geben. Drittens bekämen die Teammitglieder, die sich dadurch überfordert fühlen, die Erlaubnis, sich ausschließlich um ihre eigenen Beiträge zu kümmern. Andere würden den Stand mit dem vegetarischen Essen übernehmen. Und die unterschiedliche Behandlung im Team würde akzeptiert werden.

3

Entscheidung darf reifen

Die Entscheidung wird vertagt. Oder gar nicht getroffen, weil die Zeit dafür noch nicht reif ist. In der Zwischenzeit werden weitere Dialogrunden angeboten. (Lesen Sie hierzu auch Seite 20 bis 23 „Zeit für Dialoge“, Klein). Oder es gibt andere Formate, die helfen, die unterschiedlichen Sichtweisen zu verstehen. Manchmal reicht es auch einfach aus, zu einem späteren Zeitpunkt erneut über den Sachverhalt nachzudenken. In der Zwischenzeit tut sich einiges: Gespräche untereinander finden statt, das Thema kreist in den Köpfen weiter.

4

Erlaubnis nach dänischem Vorbild

Eine Möglichkeit wäre auch, sich „unterschiedliche Erlaubnisse“ zu geben. Die Idee, einfach unterschiedlich zu handeln – entsprechend den persönlichen Wertesystemen – und sich gegenseitig die Erlaubnis dafür zu erteilen, kommt aus Dänemark. Das ist zugegebenermaßen nicht ganz einfach und nur in Teams möglich, in denen es keine verhärteten Fraktionen gibt.

Außerdem gehört ein gewisses Maß an Selbstbewusstsein dazu. Das brauchen die Teammitglieder, weil sie ihre unterschiedlichen Vorgehensweisen (die einen lassen Kinder klettern, die anderen nicht) auch gegenüber den Eltern vertreten müssen. Die Vorteile dieses Umgangs mit Unterschieden liegen aber auf der Hand: Niemand muss sich mehr verbiegen. Erwachsene können gegenüber Kindern authentisch sein. Jede Person schätzt Sicherheitsfragen entsprechend der eigenen Wahrnehmung ein und übernimmt dafür, wie überhaupt für ihr Handeln, auch die persönliche Verantwortung. Für die Kinder eröffnen sich zusätzliche Handlungs- und Partizipationsspielräume. Alle wüssten mehr voneinander. Natürlich hat diese Form des Umgangs mit Entscheidungen ihre Grenzen, wenn es um das Wohl der Kinder geht. Letztlich muss die Leitung zudem entscheiden, wie viel Unterschiedlichkeit sie verantworten kann – und mag.

5

Das Los entscheidet

Kommen gegensätzliche Meinungen in Angelegenheiten zur Entscheidung, die keine allzu große Relevanz für alle haben, wäre auch das Zufallsprinzip durchaus eine Möglichkeit. Hier entscheidet dann das Los.

Zurück zur Wurstfrage

Die Möglichkeiten 3 und 4 sind für das Team in unserem Beispiel nicht gangbar: Die Entscheidung kann nicht vertagt oder abgesagt werden. Eben-

so ein unterschiedliches Vorgehen ist nicht möglich, weil der Vater auf eine Antwort wartet. Da es sich hier außerdem um Wertekonflikte handelt, würde ich auch von Möglichkeit 5, dem Zufallsprinzip, abraten. Das kommt eigentlich nur bei Sachkonflikten (Wer bekommt was?) in Betracht.

Machbar sind aber die Möglichkeiten 1 und 2: Die Leiterin übernimmt Verantwortung und entscheidet – mit dem klaren Hinweis, dass dies keine Entscheidung ist, die unter allen Umständen und auf Dauer gilt. Und nicht, ohne die anderen gehört zu haben. Die Alternative ist, mehrere Sichtweisen zum Tragen kommen zu lassen: Der Vater bringt sich ein, es gibt Vegetarisches und nicht alle müssen zusätzliche Aufgaben übernehmen.

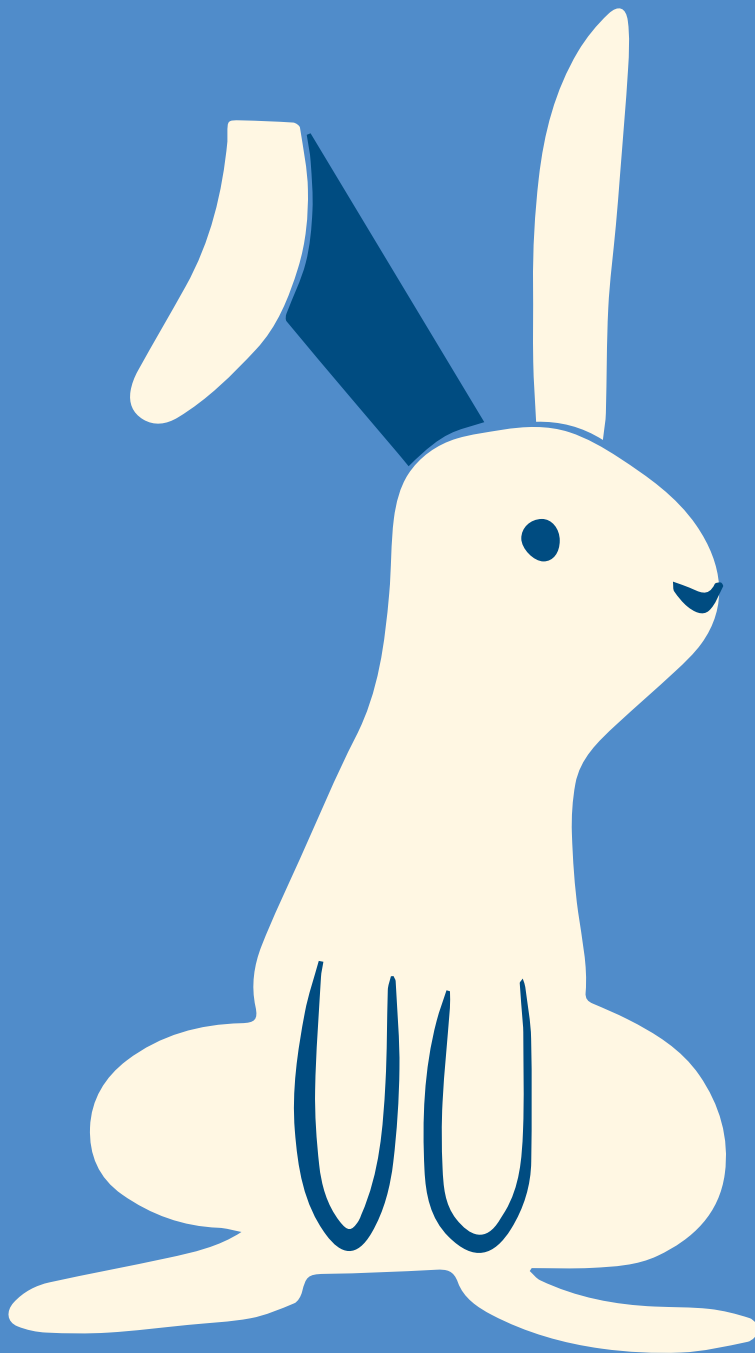
Nelson Mandela, der charismatische Führer des schwarzen Widerstands gegen das Apartheidssystem Südafrikas, beschreibt, wie es innerhalb seines Stammes, den Thembu, zu Entscheidungen kam (siehe Kasten). So viel sei verraten: Geduld, Poeten und Gelächter spielen dabei eine große Rolle. ▶



Wir hören alle

In Meetings heißt es: Löffel spitzen, um alle zu hören. Dieser Artikel gibt Ihnen die perfekte Basis für die nächste Besprechung. Lesen Sie hier, wie Sie als Leitung den roten Faden behalten und auf welche Tabellen und Methoden Sie nicht verzichten sollten.

PETRA ENGELSMANN



Es ist Montagnachmittag, 16.30 Uhr, die Kinder der Kita Wirbelwind sind alle abgeholt und die Fachkräfte treffen sich zur gemeinsamen Teamsitzung. Da kein Mitarbeiterzimmer vorhanden ist, in dem das zwölfköpfige Personal Platz findet, finden sich alle im Gruppenraum ein. Gemeinsam sitzen sie um einen Tisch der Kinder herum. Die Kita-Leitung beginnt mit dem ersten Thema. Nach fast zwei Stunden sind alle müde und erschöpft. Der Tag war lang und die Diskussionen führen zu keiner Lösung, bei der die gesamte Belegschaft mitgehen kann. So verschiebt das Team manches erneut, und die Liste der gesammelten Themen ist nicht nennenswert kürzer als in der Woche davor.

Diese Formen der Teamsitzung strengen an. Doch zum Glück müssen Meetings nicht so ablaufen – zumindest nicht alle. Es gibt auch gut strukturierte Abläufe, die Transparenz für alle Beteiligten schaffen. Mithilfe solch einer Struktur lassen sich Aufgaben klar und gerecht verteilen. Mit Teamsitzungen ist es jedoch so eine Sache: Entweder die Fachkräfte lieben sie, da sich hier wesentliche Dinge besprechen lassen, um den Kindern aktiv in ihrer Entwicklung zu helfen. Oder die Sitzungen sind unbeliebt, da sich eine endlose und eher unproduktive Diskussion an die andere reiht.

Ziel einer Teamsitzung ist daher: Alle sollen am Ende des Tages mit geklärten Fragen und gestärkt aus der Besprechung hervorgehen. Dazu darf die pädagogische Arbeit einen viel größeren Platz in Teamsitzungen bekommen, als es oft der Fall ist. Oftmals stehen strukturelle und organisatorische Aufgaben vordergründig im Mittelpunkt. Doch es gilt, organisatorische Strukturen ebenso zu reflektieren wie die pädagogische Arbeit – damit sich alle gemeinsam weiterentwickeln.

Bei einer Teamsitzung sind bestenfalls alle mit den Kindern agierenden Mitarbeitenden versam-

melt. Sie tauschen sich unter anderem über die Entwicklung der Kinder aus und reflektieren, welche Impulse für die Kinder wichtig sind. Denn es ist bedeutend, dass sich die Kinder entfalten können und die Fachkräfte an ihre Interessen anknüpfen. Zusätzlich sind diese Gesprächsrunden dazu da, um Aufgaben abzusprechen und zu verteilen. So kann jede Person ihren Anteil zum Gelingen des Gesamten beitragen. Bestenfalls gibt es in der Kita Besprechungsräume mit passendem Mobiliar für die Erwachsenen. Dies ist im Hinblick auf Motivation und Komfort der Fachkräfte deutlich angenehmer, denn auf Kinderstühlen sind Rückenschmerzen vorprogrammiert.

Wer hält das Zepter?

Unabhängig, wie viele Menschen in einem Team zusammenarbeiten, sollten alle ihre Impulse, Fragen und Themen in eine Besprechung einbringen dürfen. Jede Fachkraft ist in der gesamten Runde anzuhören – da auch jede Person zum Gelingen beitragen kann. Hierzu sind Listen hilfreich, die transparent für alle zugänglich sind. So hat jede Person die Chance, ihr Thema aufzulisten. Eine solche Tabelle könnte wie im Kasten „Wir hören alle im Team“ aussehen.

In der ersten Spalte kann die Leitung, als gesprächsführende Person, die Themen durchnummerieren. Dann sollte vermerkt werden können, wum es inhaltlich geht und wer das Thema notiert hat. Insbesondere in großen Teams macht

es Sinn, dass die Leitung auf die Fachkraft zugeht, sodass diese ihr Thema selbst erklären kann. Mit der Abkürzung „I – D – E“ wird initiiert, was sich die Kollegin oder der Kollege zu diesem Thema wünscht: Geht es nur um eine Information – I? Soll eine Diskussion, also D, über etwas entstehen? Oder geht es auch um eine Entscheidung – E? Nicht immer braucht es alle drei. Indem die Fachkräfte auch die Zeitspanne einschätzen, ist transparent, wie lang über ein Thema gesprochen wird. So kann die Gruppe besser planen.

Der rote Faden

Es ist für alle hilfreich, wenn es einen roten Faden gibt, der sich durch die Teamsitzung zieht. Der Anfang könnte zum Beispiel immer eine kurze Reflexionsrunde sein – etwa über die vergangene Woche. Jede Fachkraft erzählt, in einem Satz, was ihr in der vergangenen Woche am besten gefallen hat oder wofür sie dem Team und der Zusammenarbeit miteinander dankbar ist. Dies ist bereits ein Aspekt der Teampflege und des Zusammenwachsens – wozu sich eine Besprechung auch gut nutzen lässt. Anschließend können die Kolleginnen und Kollegen Informationen austauschen oder gezielt eine Fallbesprechung einplanen. Gleichfalls ist ein guter Abschluss der Teamsitzung sinnstiftend. Ein mögliches Ende kann die einfache Frage sein: „Sind alle Fragen hinsichtlich der besprochenen Themen geklärt oder ist noch etwas offen?“ Hier ist es

Wir hören alle im Team



Dokumentationsvorlage

Top	Wer	Thema	I/D/E	Zeitspanne

wichtig, vorhandene Fragen zu notieren oder sofort zu klären. Damit alle Fachkräfte zu Wort kommen, sollten für die Abschlussrunde mindestens zehn bis fünfzehn Minuten eingeplant werden.

Ein möglicher roter Faden:

1. Begrüßung
2. Das schönste Erlebnis der Woche – mit Kindern oder im Team?
3. Punkte der Tagesordnung vorlesen und Priorisierung bekannt geben
4. Punkte nacheinander durchgehen – Zeit beachten
5. Abschluss – offene Fragen notieren

Verschiedene Rollen

In einer Teamsitzung wird eine Person benötigt, die die Gesprächsführung übernimmt und die Zeit im Auge behält. Länger als zwei Stunden, besser nur eineinhalb Stunden, sollte die Sitzung nicht dauern – nach neunzig Minuten lässt die Konzentration deutlich nach. Des Weiteren bedarf es eines Protokollanten oder einer Protokollantin, um Wesentliches festzuhalten. Das Protokoll kann rotierend notiert werden. In manchen Teams wechselt sogar die Rolle der Gesprächsführung – wobei hier feste Regeln essenziell sind. Es geht darum, wie sich beispielsweise Personen stoppen lassen, die einen intensiven Redefluss haben. Oder wiederum andere zum Reden aufzufordern, um sich bewusst zu beteiligen. Die Leitung ist als weisungsbefugte Person in einer klaren Position: Sie kann die Mitarbeitenden höflich ausbremsen oder mit an Bord holen, wenn es erforderlich ist. Somit ist es am einfachsten, wenn die Leitung durch die Teamsitzung führt, da ihr auch das Anleiten des Teams obliegt. Hinzu kommt, dass nicht jede Fachkraft Gespräche führen und leiten möchte – und es auch nicht jede

kann. Schlussendlich sollte ein Team immer miteinander entscheiden, wer welchen Part übernimmt und warum. Denn wenn die Ressourcen der Mitarbeitenden beachtet werden, ist es für alle leichter, das Protokoll zu verstehen und die Gesprächsführung anzunehmen.

Im Protokoll (siehe Download) sind immer die Ergebnisse festzuhalten – allein schon wegen der vielfältigen Themen. Sich alles zu merken, ist schwer, und ohne Protokoll könnte schnell eine Diskussion von vorn beginnen. Im Protokoll enthalten sind in der Regel die Einigungen bei einer Diskussion und wer wofür die Verantwortung übernommen hat. Auch Ergebnisse zu einer Fallbesprechung lassen sich hier festhalten. Sollte ein Elterngespräch anstehen, so lässt sich hierzu notieren, bis wann dies geschehen soll und wer verantwortlich dafür ist. Ein solches Protokoll kann handschriftlich ebenso gut geführt werden wie am Laptop oder am Tablet. Falls Mitarbeitende wegen Urlaubs-, Krankheits- oder Fortbildungstagen nicht an der Teamsitzung teilnehmen können, sollten sie eigenverantwortlich das Protokoll lesen.

Repertoire einer Leitung

Während sich die Fachkräfte beim Protokollieren abwechseln können, ist die Teampflege eine Aufgabe der Leitung. Es geht primär darum zu signalisieren, dass die Leitung alle Mitarbeitenden wahrnimmt und jede Person mit ihren Bedürfnissen und Ressourcen gleichermaßen sieht. Dabei auch einen Blick auf die Stimmung und die aktuelle Arbeitsgrundhaltung zu werfen, ist Teil der Teampflege. In der Regel sind es die Leitungen, die auch über ein methodisches Repertoire für eine Teamsitzung verfügen sollten:

1 Moderationskarten: Mithilfe der Moderationskarten-Methode lassen sich unter anderem stillere Kolleginnen oder Kollegen leichter einbeziehen. Möchte die Leitung

von allen Fachkräften eine Rückmeldung oder eine Meinung zu einem Thema, so darf sie jeder eine Moderationskarte geben und zunächst jede bitten, zur gestellten Frage oder Thematik die eigenen Gedanken zu notieren. Danach wird reihum vorgelesen, was sich jede notiert hat. Mithilfe einer Magnet- oder Pinnwand lassen sich die Aussagen ordnen.

2 Klebepunkte: Eine ergänzende Methode zur Prioritätensetzung ist das Verteilen von Klebepunkten. Das Thema, das am meisten Klebepunkte erhalten hat, wird als Erstes bearbeitet. Vor allem dann, wenn Redeanteile unausgewogen sind, bietet sich eine solche Methode an.

3 World Cafés: Auf Flipcharts oder Whiteboards lassen sich Ergebnisse gut festhalten. Ist das Team groß, so kann man die Methode des World Cafés anwenden. Hierzu werden zwei oder drei Aspekte der Fragestellung jeweils einzeln auf ein Flipchartpapier notiert. Jede Fachkraft bekommt einen Stift und schreibt ihre Gedanken zur Fragestellung auf das Blatt. Anschließend werden die Fragestellungen nach und nach im Team angeschaut und die Aspekte gebündelt. Je nach Thema können dann neue Arbeitsschritte oder auch neue pädagogische Impulse entstehen.

Grundsätzlich ist wichtig: Die Mitarbeitenden müssen sich an einer Teamsitzung aktiv beteiligen können. Hierzu sollte das Team eigene Themen einbringen können und von der Kita-Leitung aufgefordert werden, die eigene Meinung kundzutun. Nur so lässt sich gewährleisten, dass alle aktiv mitwirken und die Teamsitzung zur Gemeinschaftsarbeit und nicht zum Zeitabsitzen wird. Das fördert den Teamzusammenhalt und stärkt die Arbeitsfreude. ◀



Eine Vorlage für ein Protokoll finden Sie hier:
<https://t1p.de/j5f6s>

A high-speed photograph of a water splash, creating a symmetrical crown shape with many small droplets rising from the center. The water is a deep blue color, and the background is a lighter, hazy blue.

„Einzelne sind wir ein Tropfen.
Zusammen sind wir ein Ozean.“

Ryunosuke Satoro • japanischer Schriftsteller

Dreidimensionale Wertschätzung

Ein guter Ort für Teamsitzungen? In vielen Kitas Fehlanzeige. Allein der Platz für einen großen Besprechungstisch fehlt häufig. Raumplanerin Anja von Karstedt erklärt, warum sich welche Räume für Besprechungen eignen und was eine gute Gestaltung mit Respekt zu tun hat.

ANJA VON KARSTEDT



Ein heller Raum, der Konferenztisch in der Mitte, ein Bildschirm an der Wand. Die Stühle sind Klassiker, entworfen von den amerikanischen Designern Charles und Ray Eames. Schöne neue Welt? Nein, so sehen in vielen Unternehmen der freien Wirtschaft die repräsentativen Besprechungsräume aus, in denen sich Teammitglieder treffen.

Im Raumprogramm für Kitas sind solche großzügigen, gut ausgestatteten Räume eher selten. Hier gibt es in der Regel einen Personalraum. Und der ist Besprechungsraum, Büro, Teeküche, Erwachsenengarderobe und Pausenraum in einem. Teilweise finden dort auch Elterngespräche statt. In solchen Personalräumen stehen Spinde mit den persönlichen Dingen der Beschäftigten neben Küchenmöbeln. Tische fürs Essen und Arbeiten mit Bürostühlen treffen auf bequeme Sessel oder Sofas. Die Gesamtwirkung: irgendwas zwischen chaotisch und ungemütlich.

Angesichts dieser Funktionsvielfalt stellt sich die Frage: Wie kann es gelingen, einen ansprechenden Raum zu gestalten, der Wertschätzung für die Fachkräfte und ihre Arbeit ausdrückt?

1

Personalraum – ein Multitalent?

Es besteht keine Pflicht, all die oben aufgezählten Funktionen in den Personalraum zu packen. Vielleicht lassen sich für einzelne davon besser geeignete Orte finden. Aus meiner Sicht sollten Elterngespräche in einem anderen Raum stattfinden. Schließlich befinden sich im Personalraum persönliche Gegenstände der Beschäftigten, eventuell liegen auch vertrauliche Dokumente in Postfächern. Diese Dinge sind nicht für die Augen der Eltern bestimmt. Außerdem bekommt ein Raum, den Eltern betreten, einen halböffentlichen Charakter. Und wer möchte

sich an so einen Ort für eine Pause zurückziehen?

Alle anderen Funktionen lassen sich theoretisch im Personalraum vereinen – vorausgesetzt, er ist groß genug. Ist er das nicht, gilt es zu überlegen, was sich woanders unterbringen ließe. Die Garderoben für die Fachkräfte müssen sich zum Beispiel nicht notwendigerweise im Personalraum befinden. Wenn bei den Kindergarderoben Platz dafür ist, kann das sogar praktischer sein, etwa fürs schnelle Umziehen auf dem Weg nach draußen. Das setzt jedoch Sitzplätze für Erwachsene im Garderobebereich voraus, damit sich die Fachkräfte ihre Schuhe bequem an- und ausziehen können.

In manchen Fällen müssen Planende aus Platzgründen auch eine Kernfunktion des Personalraumes anderweitig unterbringen: die Besprechung. Aus meiner Sicht ist das nicht ideal. Im Personalraum ist das Team zu Hause. Er verleiht daher einer Teamsitzung einen besonders geschützten Rahmen. Bei manchen Grundrissen eignet sich ein anderer Ort jedoch besser für Meetings. Doch welcher könnte das sein?

2

Kinderrestaurant oder Turnraum?

Das Beispiel einer viergruppigen Kita in Nordrhein-Westfalen ist typisch: Die Einrichtung verfügt über ein Leitungsbüro sowie über einen Personalraum in ähnlicher Größe. Dort verbringen die Teammitglieder ihre Pausen, dort essen und trinken sie. Dafür gibt es eine Teeküche und ein gemütliches Sofa mit einem kleinen runden Tisch. Für Büroarbeiten stehen den Fachkräften insgesamt drei Bildschirmarbeitsplätze zur Verfügung. Ein großer Tisch, um den sich das zwölfköpfige Team für eine Besprechung versammeln könnte, würde die Abmessungen des Raumes sprengen. Doch wo gibt es stattdes-

sen Raum für Teamsitzungen? Folgende Möglichkeiten bieten sich an:

Nebenraum: Für diese Kita gestalteten wir einen Nebenraum so, dass er von den Kindern als Bibliothek und Ruheraum genutzt werden kann. Im Anschluss an die Öffnungszeiten dient er dem Team als Besprechungsraum. Da der Raum vom Flur aus zugänglich ist, lässt er sich bei Bedarf auch tagsüber aus dem Raumangebot für die Kinder ausklinken. So kann er für Besprechungen, zum Beispiel mit Eltern, genutzt werden. Die Möblierung ist ein Kompromiss: Sie soll für Kinder und Erwachsene gleichermaßen funktionieren. Ein Tisch mit knapp siebzig Zentimetern Höhe dient wahlweise als Arbeitsplatz für Erwachsene oder als Stehtisch für Kinder. Weitere niedrigere Tische sind mobil, lassen sich untereinander schieben und auch für die Teamsitzung gut kombinieren.

Kinderrestaurant: Auch Kinderrestaurants eignen sich gut, um dort Sitzungen abzuhalten. Wiederum sind die Tische niedriger, als sie es für Erwachsene normalerweise sein sollten. Damit sie dennoch angenehm sitzen können, sind passende Sitzgelegenheiten wichtig. Erwachsene sitzen auf Kindermöbeln vor allem dann unbequem, wenn die Sitzflächen zu klein sind.

Tipp: Gibt es zum Beispiel Wendehocker mit großer breiter Sitzfläche oder multifunktionale Bänke, finden dort auch große Erwachsene einen bequemen Sitzplatz.

Bewegungsraum: Der Bewegungsraum ist oft der einzige größere Raum in einer Kita. Warum nicht ihn für Besprechungen nutzen? Er bietet Lagerfläche für Stapelstühle, sodass sich der Raum für eine größere Gruppe Erwachsener bestuhlen lässt. Auch Klapptische können im Lager Platz finden. Doch der Aufbau von Tischen ist anstrengend, sodass die Betroffenen meist darauf verzichten. Weil viele Menschen es jedoch als unangenehm empfinden, in einer Runde zu sitzen, ohne

einen schützenden Tisch vor sich zu haben, ist die Bewegungsraumlösung vielfach nicht ganz optimal.

Tipp: Wer vor der Teamsitzung die Stuhlkreismitte mit Tuch, Blumenstrauß oder Kerze hervorhebt, lenkt damit die Blicke und schafft einen kleinen Ausgleich.

3

Auf die Möbel kommt es an

Es ist eine Frage des Respekts gegenüber den Mitarbeitenden, so viel guten Raum wie möglich für Besprechungen zur Verfügung zu stellen und bei der Möblierung und Gestaltung die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten im Blick zu behalten. Wenn ein Personalraum vorhanden ist, empfehlen wir, bei der Möblierung auf Folgendes zu achten:

Vielfältige Sitzmöglichkeiten: Menschen sind verschieden. Entsprechend vielfältig sind ihre Sitzvorlieben. Wer unterschiedliche Arten von Sitzgelegenheiten – Stühle, Hocker, Bänke – vorsieht, stellt sicher, dass alle einen angenehmen Sitzplatz finden. Eventuell sind Sitzkissen zweckmäßig, mit denen die Teammitglieder ihre Sitzgelegenheit individuell gestalten und die Sitzhöhe anpassen können. Auch das Thema dynamisches Sitzen mit beweglichen Elementen gehört zur Vielfalt. Menschen mit Rückenproblemen profitieren davon genauso wie Menschen, denen Beweglichkeit bei der Konzentration hilft.

Termine, bei denen alle Teammitglieder anwesend sind, nehmen oft nur einen Bruchteil der Raumnutzungszeit ein. Daher kann es sinnvoll sein, das permanente Stuhlangebot zu beschränken. Bei Bedarf kann es um Klapp- beziehungsweise Stapelstühle oder nutzungsoffene Bausteinhocker, die sonst in anderen Räumen im Einsatz sind, erweitert werden. Doch bei aller Vielfalt: Für den Raumeindruck ist es wichtig, dass die Sitzgelegenheiten

in Bezug auf Design, Materialität und Farbigkeit zusammenpassen. Sonst wirkt die Gestaltung beliebig und unruhig.

Raumsparend planen: In der Regel ist Platz knapp. Daher sollten Planende von voluminösen Möbeln, wie Stühlen mit Armlehnen oder ausladenden Sofas und Sesseln, absehen. Bänke als Ergänzung zu Einzelsitzen sind Raumsparwunder. Hier finden auf gleicher Fläche mehr Personen Platz als auf Stühlen. Für Arbeitsplätze im Personalraum, an denen mit Laptops gearbeitet wird, reichen in der Regel Arbeitsplatten mit sechzig Zentimetern Tiefe.

Flexibilität ermöglichen: Die Multifunktionalität eines Personalraumes erfordert es, ihn möglichst flexibel zu gestalten. Daher ist ein Tisch, der sich aus mehreren kleineren zusammensetzt, vielfach praktischer als ein einzelner großer Besprechungstisch. Die Einzeltische lassen sich außerhalb der Meetings als Esstisch im Pausenbereich oder als Besprechungstisch für eine Kleingruppe nutzen. Damit sich Sitzmöbel gut für unterschiedliche Konstellationen einsetzen lassen, sollten sie leicht und gut zu bewegen sein.

Ergonomie beachten: Unterschiedlich hohe Tische und vielfältige Sitzmöbel erlauben es jeder Person, einen Platz zu finden, an dem die Tischplatte beim Sitzen nur knapp über Ellenbogenhöhe liegt und der Unterarm beim Auflegen auf den Tisch ungefähr einen rechten Winkel mit dem Oberarm bildet.

Zonen unterteilen: Pausenraum, Besprechungszimmer, Büro – diesen drei Funktionen sollten erkennbare Bereiche zugewiesen sein. Das macht den Raum verstehbar und vermeidet, dass Arbeitsmaterialien zwischen Esstellern landen.

Nachhaltigkeit berücksichtigen: In hochwertige Möbel aus umweltverträglichen Materialien zu investieren, zahlt sich aus. Sie halten länger, lassen sich bei Bedarf reparieren

und drücken zudem Wertschätzung für das Personal aus.

Farbkonzept erstellen: Weiße Wände sind neutral? Weit gefehlt. Wenn alle Wände weiß sind, kann das kühl und abweisend wirken. Um es gemütlicher zu haben, werden die Wände dann oft mit beliebiger Deko beklebt. Das schafft Unruhe. Den meisten Räumen tut mindestens eine farbige Wand gut. Dabei sollten die Farben so gewählt werden, dass der Raum wohnlich wirkt, ohne aufdringlich zu sein. Mit Sand- und warmen Grautönen können die meisten Menschen gut umgehen. Für dezente Blau- oder Grüntöne findet sich in der Regel ebenfalls eine Mehrheit.

Wandfarben lassen sich zudem nutzen, um die Proportionen des Raumes zu beeinflussen: Ein langer schmaler Raum erscheint zum Beispiel besser proportioniert, wenn eine kurze Wand in einer dunkleren Farbe gestrichen ist. Bei Wänden, Fußböden und Möbeln sollten Planende von knalligen oder temporär modernen Farben absehen. Auch solche mit hohem Rotanteil sind nicht empfehlenswert: Auf diese Farbtöne reagieren einige Menschen mit Stress. Accessoires wie Geschirr und Kissen dürfen – abgestimmt auf das Gesamtkonzept – zusätzliche Farbakzente einbringen.

Beleuchtung bedenken: Als angenehm empfinden wir eine Beleuchtung, die neben Lampen, die den gesamten Raum ausleuchten, auch solche vorsieht, die einzelne Bereiche erhellen. Nutzende sollten unterschiedliche Leuchten so kombinieren können, dass die Lichtwirkung entsteht, die sie sich wünschen. Dimmbare Leuchten, deren Lichtfarbe sich einstellen lässt, erfüllen diesen Zweck. Lassen sich Leuchtmittel wechseln, kann das Team die Lampen auch so bestücken, dass Lichtintensität und -farbe passen.

Akustik und Raumklima: Eine vorausschauende Planung bedenkt die Auswirkungen, die Materialent-

scheidungen für Akustik und Raumklima haben. So reduzieren zum Beispiel Teppichböden oder dämpfende Tischflächen die Geräuschentwicklung. Auch der Einsatz von stoffbezogenen Polstermöbeln, Kissen und Vorhängen wirkt sich günstig auf die Akustik im Raum aus. Eine Akustikdecke sowie eventuelle Schallabsorber an den Wänden sind trotzdem oft nötig, um die Geräuschbelastung im Raum zu reduzieren und die Sprachverständlichkeit zu verbessern.

Wer Möbel mit diffusionsoffenen, gewachsen oder geölten Holzoberflächen einsetzt, reduziert nicht nur schallharte Flächen – auch das Raumklima verbessert sich: Diese Oberflächen können Feuchtigkeit aufnehmen und abgeben. So wirken sie ausgleichend auf die Raumluft. Teppiche und Polsterstoffe sind idealerweise allergikerfreundlich.

Materialien für Farben, Fußböden und Möbel enthalten teilweise problematische Stoffe. Sie dünnen

in die Raumluft aus – unabhängig davon, ob es sich ursprünglich um ein Naturprodukt oder ein synthetisches Produkt handelt. Beispielsweise kann ein Ledersofa aus echtem Leder die gleichen Hautreaktionen hervorrufen wie ein Möbel mit Kunstlederbezug. Hier sind daher eine gute Beratung und umfassende Informationen vor der Kaufentscheidung wichtig.

Zuständigkeiten festlegen: Wer einen schönen Personalraum gestaltet, möchte, dass er auch schön bleibt. Das geht nur, indem es Zuständigkeiten gibt: Wer überprüft regelmäßig die Pinnwand und entfernt veraltete Aushänge? Wer kümmert sich um die Pflanzen oder aktualisiert den Wandkalender?

Ein Planungsbeispiel

Aus wenig viel herausholen – wie das geht, zeigt folgendes Beispiel eines Personalraumes für zehn Fachkräfte im Hortbereich einer Kita: Durch den kleinen Raum führt ein

zweiter Fluchtweg. Dadurch sind drei Türen nötig, die frei bleiben müssen. Das engt die Stellmöglichkeiten für einen Besprechungsplatz stark ein (Bild 1).

Im Ursprungsplan (Bild 1) sind die Fluchttüren so positioniert, dass der entstehende Verkehrsweg direkt an der Fensterfront entlangläuft. Zwei der Wände sind Schränke vorbehalten. Für den Tisch bleibt zwar ausreichend Platz, doch die Hälfte der Mitarbeitenden sitzt ungünstig im Verkehrsweg.

Ich habe daher mit dem Architekten besprochen, die Fluchttüren Richtung Flur zu versetzen. Dadurch entsteht eine größere, von Verkehrswegen ungestörte Fläche. Im hellen Bereich vor dem Fenster findet jetzt der Besprechungstisch mit einer platzsparenden Fensterbank-Sitzbank-Kombination seinen Platz (Bild 2). Die Stellmöglichkeiten für Schränke vergrößern sich. Und es gibt sogar Platz für einen kleinen Tresen. ◀

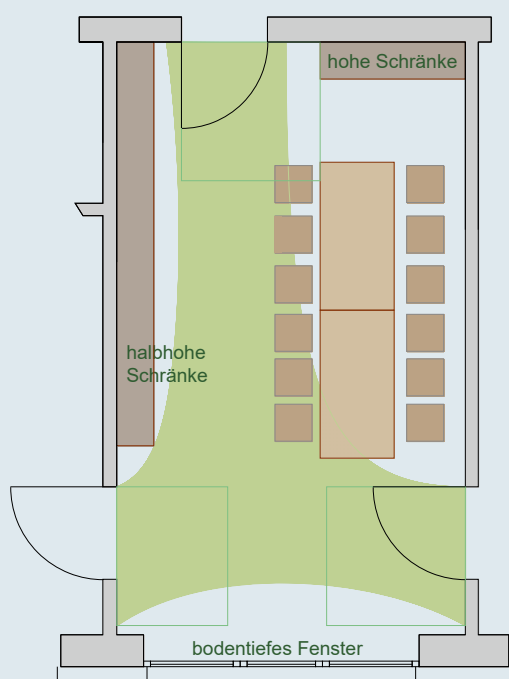


Bild 1: Sitzen im Durchgang

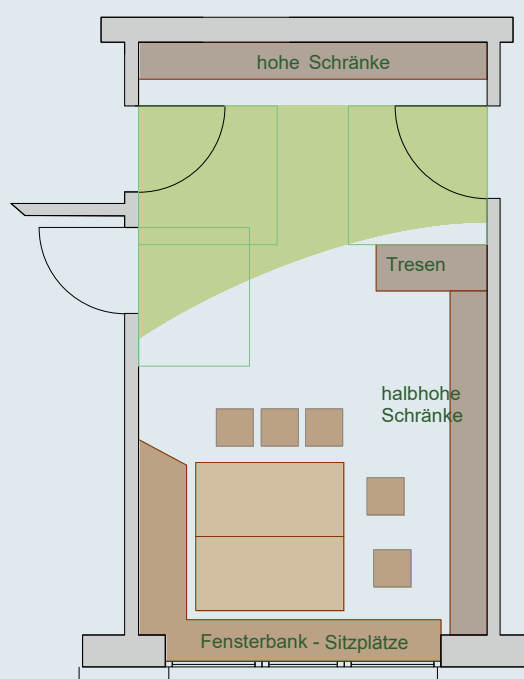


Bild 2: Geschützt sitzen am Fenster

Das Team in voller Blüte

Wach, energetisch, mit zielführenden Diskussionen – solche Meetings sind sozusagen das Gehirn der Teamarbeit. Unser Autor verrät, mithilfe welcher Methoden Sie den Status optimus im Team erreichen und halten.

LUDGER PESCH



Oh ja, das machen wir!“, sagt Hannah und stößt ihren Kollegen Luc an. Der schaut zuversichtlich drein. Die beiden Fachkräfte wollen mit den Kindern neue Formen der Beteiligung erproben. Nur zwei Straßen weiter ist die Stimmung in der Teamsitzung eine andere. Ole und Lina sind müde. Zu oft wurde schon über den Morgenkreis diskutiert – immer die gleichen Argumente. Eine Entscheidung? Nicht in Sicht. Beide sehnen den Feierabend herbei.

Es gibt Teams, deren Besprechungen Mut und Spaß machen: Dort wird diskutiert, geplant, erfunden und gemeinsam entschieden. Solche Meetings sind das Gehirn der Teamarbeit. In anderen Teams wird die Zeit ausgesessen: Hier siegt das Gesäß über den Kopf. Doch alle Beteiligten können etwas dafür tun, dass die Stimmung positiv und das Gehirn wach bleibt, indem sie

- 1 Kernfaktoren beachten,
- 2 Besprechung in Phasen denken,
- 3 gute Rahmenbedingungen gestalten,
- 4 themenorientiert und partizipativ moderieren,
- 5 Gesprächskultur mit Regeln sichern, und
- 6 Meeting-Gestaltung prüfen.

Und ja, Sie haben das Recht und die Aufgabe, Ihren eigenen Besprechungsstil zu finden. Die folgenden Hinweise möchten Sie dabei unterstützen. Ich beziehe sie aus verschiedenen Modellen wie Themenzentrierte Interaktion, Gewaltfreie Kommunikation, Liberating Structures – der englische Ausdruck für „befreiende Strukturen“ –, Gruppendynamik ..., ohne im Einzelnen darauf zu verweisen.

1

Kernfaktoren

Jedes Meeting beansprucht kostbare Ressourcen. Sie erkennen das so-

fort, wenn Sie die Meetingzeit multiplizieren mit der Anzahl der Teilnehmenden. Schnell kommen hier zwanzig und mehr Stunden zusammen. Deshalb geht es auch um Effizienz. Überlegen Sie, was unbedingt in die Tagesordnung gehört – und was nicht. Meetings verstehe ich als Orte des gemeinsamen Nachdenkens, Erfindens und Entscheidens. Berichterstattung und ähnliche Informationsstrecken sollten daher außen vor bleiben. Fokussieren Sie sich auf Themen und Fragen, die die Mitwirkung aller Beteiligten brauchen. Wichtig für die Problemauswahl ist auch, dass deren Lösung von den Beteiligten beeinflussbar ist. Jedes Meeting braucht eine Moderation, die die methodische Durchführung verantwortet. Und jedes Meeting beginnt einer Ankommensphase, die aber nicht ausufern darf.

2

Besprechung in Phasen

In Teambesprechungen unterscheiden wir drei Phasen.

Anfangsphase: Die Mitarbeitenden sind noch bei anderen Themen, die sie bewegen. Geben Sie dem Prozess des Ankommens ein wenig Zeit und vor allem Aufmerksamkeit. Einige Minuten für das informelle Gespräch, ein Ritual, eine Entspannungsübung oder ein Einstiegsspiel sorgen für einen guten Start in die Sitzung:

- > **Einwortgeschichte:** Das Team erzählt sich eine kleine Geschichte, Thema und Schlusswort sind offen oder werden vereinbart. Reihum tragen alle dazu bei – und zwar in jeder Runde mit einem Wort, das an die vorhergehenden Wörter anknüpfen muss.
- > **Hinter sich lassen – ein Ritual zum Ankommen:** Jede Person schildert in zwei bis drei Sätzen, womit sie gerade beschäftigt ist und was sie für diese Bespre-

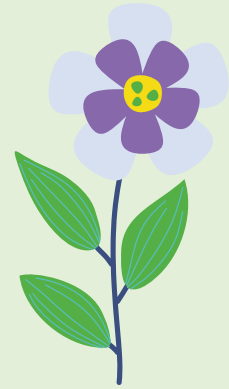
chung hinter sich lässt. Dann kann es losgehen.

- > **Völlig losgelöst – progressive Muskelentspannung:** Spannen und entspannen Sie sitzend nacheinander alle Körperpartien, anfangend bei den Füßen bis hoch zum Gesicht. Zum Abschluss noch ein Räkeln und entspannendes Gähnen.
- > **Ein Erlebnis teilen:** Eine Person erzählt kurz von einem aktuellen Bildungserlebnis, von einer Buchlektüre, einem Filmbesuch oder einer Naturerfahrung. Dann wird gefragt, wer im nächsten Meeting etwas teilen möchte.
- > **Das war gut:** Laden Sie die Teilnehmenden ein, dass sie in Kurzform über positive Folgen des letzten Meetings berichten. Mehr als drei Personen sollten es nicht sein.

Hauptarbeitsphase: Hier stehen die Sachthemen im Mittelpunkt der Besprechung. Beginnen Sie mit den wichtigsten Diskussions- und Entscheidungsthemen. Weniger wichtige Themen und organisatorische Vereinbarungen schließen sich an, um nicht zu Zeitfressern zu werden.

Abschlussphase: Halten Sie Ergebnisse und offene Fragen fest. Ein kurzes Feedback zur heutigen Besprechung oder ein Abschlussritual markieren ein gemeinsames Ende. Möglicherweise findet dennoch ein informelles und damit freiwilliges „Nachsitzen“ statt. Hier bewährte Ideen für den Abschluss:

- > **Einschätzungsdiagramm:** Die Frage auf dem Plakat lautet: „Wie zufrieden bin ich nach der heutigen Besprechung?“ Zeichnen Sie unter der Frage ein Diagramm mit den beiden Achsen „Inhalt“ und „Atmosphäre“. Laden Sie die Teilnehmenden ein, mit einem Punkt ihr Feedback auf dem Plakat zu markieren. Nehmen Sie sich ein paar Minuten, um die ins Bild gesetzte Einschätzung zu erörtern.
- > **Ein Wort zum Abschluss:** Bitten Sie Ihr Team, ein Wort – im Sinne



einer Aussage – zum Abschluss oder zum Abschied zu sagen. Lassen Sie dazu einen Gegenstand in der Runde kreisen. Wer ihn in der Hand hält, hat das Wort – und die Aufmerksamkeit der anderen. Danach wird der Gegenstand weitergereicht.

> **Check-out-Fragen:** Sie können die Schlussrunde auch gezielter mit Fragen anregen. Solche Fragen sind: Was hat mich heute am meisten überrascht? Welcher Punkt aus dem heutigen Meeting wird mich noch länger beschäftigen? Wofür möchte ich heute „Danke!“ sagen? Was habe ich heute (Neues) gelernt?

> **Reisekoffer und Papierkorb:** Zeichnen Sie auf eine Wandzeitung die Umrisse eines Koffers und eines Papierkorbs. Bitten Sie die Teilnehmenden, auf Karten je ein Stichwort aufzuschreiben zu den Fragen: Was nehme ich heute Positives mit? (Das kommt in den Koffer.) Was kann ich nicht gebrauchen? (Das kommt in den Papierkorb.) – Die Karten werden auf der Wandzeitung angebracht. Ein kurzes Gespräch zur Auswertung folgt.

3

Gute Rahmenbedingungen

Eine gute Teamsitzung braucht gute Rahmenbedingungen. Raum und Zeit, Moderation und Tagesordnung spielen dabei eine Rolle. Bei manchen Fragen lohnt es sich außerdem, die Meinung des ganzen Teams einzuholen.

- > Hat jeder Luft zum Atmen?
- > Ist um diese Zeit Konzentration möglich?
- > Wer leitet wann das Gespräch?

Diese und weitere Fragen helfen Ihnen, eine kritische Situationsanalyse vorzunehmen und – wenn nötig – Verbesserungen einzuleiten. Sie stehen Ihnen in einer Checkliste als Download zur Verfügung (siehe Praxistipps).

4

Gekonnt moderieren

Meetings sind Zusammenkünfte von Expertinnen und Experten. Es wäre ein Verlust von Ressourcen, wenn diese nicht zu Wort kämen. Experimentell lässt sich nachweisen, dass selbst die exzellenteste Fachkraft – also gerade Sie! – durch Beiträge der oder des vermeintlich schwächsten Teilnehmenden profitieren kann. Aktivierende Gesprächsmethoden und die gemeinsame Verantwortung machen Besprechungen damit nicht nur angenehmer, sondern bringen in der Regel auch bessere Ergebnisse.

Eine Form zu partizipieren ist, Einzelaufgaben zu delegieren. Zu den Aufgaben, die Mitglieder des Teams übernehmen können, gehören:

- > verantwortliche Vorbereitung und Einführung einzelner Tagesordnungspunkte,
- > themenbezogene Übernahme der Gesprächsleitung,
- > Verantwortlichkeit für das Zeitmanagement,

- > Verantwortlichkeit für Rahmenbedingungen wie Sitzordnung, Material, Getränke.

Es ist wichtig, lähmende Routineentscheidungen zu vermeiden. Die Erfindung neuer – vielleicht ungewöhnlicher – Lösungen im Team lässt sich durch die Anwendung aktivierender Gesprächsformen fördern, wie sie zum Beispiel die Moderationsmethode anbietet. Hier einige Ideen, die wenig Widerstand hervorrufen:

> **1-2-4-All:** Die Methode ist sehr geeignet, Ideen und Meinungen breit zu erheben, einen geschützten Raum dafür zu schaffen und reflektierte Gruppenentscheidungen zu treffen. Visualisieren Sie die Fragestellung und bitten Sie alle, eine Minute darüber nachzudenken. Die Beteiligten sollen anschließend Paare bilden und ihre Ideen miteinander austauschen und weiterentwickeln. Nun sollen sich Vierergruppen aus je zwei Paaren bilden, um die Ideen auszutauschen, das Gemeinsame wie Unterscheidende herauszuarbeiten und die besten Vorschläge zu konkretisieren. Begrenzen Sie eventuell die Anzahl der Vorschläge. Im Plenum teilt jede Vierergruppe ihre beste Idee mit. Bei Bedarf werden mehr Ideen in weiteren Runden gesammelt.

> **Brainwriting:** Das Brainwriting ist eine Weiterentwicklung des Brainstormings als schriftliche Diskussion. Auch hier spielt Spontaneität eine Rolle, ohne dass die Konzentration verloren geht. Be-



reiten Sie für die Teilnehmenden jeweils ein großes Blatt mit drei Spalten vor. Alle Teilnehmenden schreiben zu einer vorgegebenen Frage bis zu drei Lösungsideen nebeneinander. Sie haben dafür fünf Minuten Zeit. Jede dieser Ideen wird durch Herumreichen der Blätter mehrmals ergänzt, konkretisiert oder modifiziert. Zum Schluss hält jedes Gruppenmitglied seine ursprünglichen Ideen wieder in der Hand – vielfach weitergedacht. In einer Auswertungsrunde werden diese Ideen vom Team bewertet und weiterentwickelt.

> **Circle:** Im Circle holen Sie alle Perspektiven der Teilnehmenden ein. Visualisieren Sie die Frage auf einem Plakat. Erläutern Sie dann die Gesprächsregeln: Im Stuhlkreis äußert sich reihum jede Person zu der Frage. Die redende Person richtet dabei ihren Beitrag in die Mitte und nicht an eine einzelne Person. Es gilt eine Redezeitbeschränkung von zum Beispiel einer Minute. Wer nichts hinzuzufügen hat, kann weitergeben. Nach jeder Runde wird der weitere Redebedarf erfragt.

> **Magisches Priorisieren:** Diese Methode hilft, aus einer Fülle von Ideen und Vorschlägen gemeinsam eine Reihenfolge festzulegen und damit ohne aufwendige Diskussion eine Entscheidung herbeizuführen. Schreiben Sie alle zuvor genannten Optionen auf Karten, und hängen Sie diese in einer beliebigen, aber erkennbaren Reihenfolge auf. In der Gruppe gehen Sie die Vorschläge

durch, klären Unklares auf und entfernen Doubletten. Reihum verändern die Teilnehmenden nun die Reihenfolge und hängen nach Priorität die Karten um. Wer nichts verändern möchte, gibt weiter. Es geht so lange reihum, bis sich keine entscheidenden Veränderungen mehr ergeben. Dann steht das Ergebnis fest.

5

Spielregeln

Für jede Besprechung gelten Spielregeln. Sie sorgen für Sicherheit und Klarheit und schaffen die Basis für eine gute Gesprächskultur und eine konstruktive Atmosphäre. Es sind Regeln wie:

- > Wir sind pünktlich und warten nicht auf Zuspätkommende.
- > Telefone sind ausgeschaltet.
- > Wir sprechen von „ich“ und nicht von „wir“ oder „man“.

Diese und andere Regeln finden Sie in einer Liste als Download (siehe Praxistipps). Sie entstammen unterschiedlichen Kommunikationsmodellen. Nicht jede Regel ist immer sinnvoll – wählen Sie aus und formulieren Sie Ihre Standards, indem Sie sich im Team auf wichtige Regeln verständigen.

6

Gestaltung regelmäßig prüfen

Durch regelmäßige Evaluation können Sie sich davon überzeugen,

dass Sie eine gute Arbeit machen. Umgekehrt: Schlechte Routinen lassen sich durch Evaluation erkennen und aufheben. In den Hinweisen zur Abschlussphase einer Besprechung fanden Sie bereits Vorschläge für kleinere Reflexionsschritte.

Für eine tiefergehende Analyse ist ein Fragebogen sinnvoll, um die Qualität der Meetings einzuschätzen:

- > Sprechen wir offen über Fehler?
- > Beschreiben wir Problem konkret?
- > Beteiligen sich alle? In welcher Form?

Der komplette Fragebogen steht als Download für Sie bereit (siehe Praxistipps). Er nennt sechs Themen, die für die Beurteilung und den Erfolg von Meetings wichtig sind. Jedes Teammitglied sollte ihn individuell ausfüllen. Das Ergebnis besprechen Sie gemeinsam – und dann feiern Sie! Sie sind auf einem guten Weg. ◀



PRAXISTIPPS

Hier finden Sie eine Checkliste, Methoden und einen Evaluierungsbogen für Meetings:
<https://t1p.de/qf6ce>

Mehr dazu in der aktuellen TPS-Praxismappe:

Wie das Aufschlagen eines Buches (Folder 1)

Zeit für Dialoge

Diskussionen im Team – oft ein hitziger Austausch starrer Positionen. Wie wir auch noch am Ende eines langen Arbeitstages wirklich miteinander in Dialog treten, verrät unser Autor. Über die Kunst des Innehaltens.

LOTHAR KLEIN



Und jetzt auch noch Teamsitzung! Wäre die doch schon rum“, denkt der Erzieher, geht in die Küche, holt sich einen Kaffee und atmet tief durch.

Kennen Sie dieses Gefühl? Teamsitzungen finden meist nach einem langen Arbeitstag statt und erfordern doch die Aufmerksamkeit aller. Die Zeit ist knapp. Organisatorische Fragen sollen geklärt, Vertretungslösungen besprochen, Feste geplant und Regelungen aller Art gefunden werden. Und immer wieder stehen Konflikte im Team oder mit Eltern auf der Tagesordnung.

Da ist es verständlich, dass die knappe Zeit für pädagogische Themen genutzt werden soll, um Einigkeit im Team herzustellen. Das wünschen sich die meisten Teams, um dann Entscheidungen zu treffen, die den Alltag strukturieren. Ist da mein Vorschlag, regelmäßig innezuhalten, nicht weltfremd? Gemeinsam über offene Fragen nachzudenken – ohne das Ziel, sich zu einigen? Nein, denn Innehalten ist nicht nur entlastend, sondern es führt meist auch zu tragfähigeren Lösungen.

Streit vorprogrammiert

Stellen wir uns folgende Situation vor: Eine Erzieherin, die erst seit vier Monaten zum Team gehört, macht das Aufräumen zum Thema. Sie hat es über den Zettel im Personalraum – auf dem Themen für die Teamsitzungen gesammelt werden – angekündigt.

Die neue Erzieherin erzählt, dass sie am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn stets der Meinung war, alle Kinder müssten aufräumen: „Ich dachte, die Kinder sollten lernen, Ordnung zu halten, und niemand sollte sich davor drücken können.“ Speziell die Jungen, so ihre damaligen Beobachtungen, neigten immer wieder genau dazu. Einige ihrer Kolleginnen nickten verständnisvoll. Dann, so die Erzieherin, habe sie aber erlebt, dass Kinder zum Aufräumen gezwungen wur-

den. Dass sie bestraft und zum Teil mit Ironie gedemütigt worden seien. Da in ihrem jetzigen Team ebenfalls die Regel bestehe, dass alle Kinder ihre Sachen sofort nach dem Spiel wegräumen müssten, die Regel aber zugleich sehr unterschiedlich gehandhabt würde, möchte sie im Team darüber sprechen.

Eine Kollegin meldet sich. Sie schildert, dass sie als Kind in der Kita ebenfalls zum Aufräumen gezwungen wurde. Jedes Mal sei es zum Streit mit der Erzieherin gekommen. Außerdem habe es gar nichts geholfen: Sie sei heute noch ein Mensch, der nicht jeden Tag aufräume. Dazu stehe sie und komme gut damit zurecht. Es gäbe schließlich Wichtigeres im Leben als das Aufräumen. Andere im Team gehen sogar noch weiter: Sie äußern, dass es ihrer Meinung nach okay sei, wenn auch Erwachsene für Kinder aufräumen würden.

Nun hagelt es massiven Protest. Szenarien werden entworfen: Was würde passieren, wenn nicht mehr regelmäßig aufgeräumt werden würde? Oder sich einzelne Kinder immer wieder davor drückten? Unsoziales Verhalten würde gefördert, die teuren Materialien gingen schnell kaputt oder würden verschwinden. Und welches Bild würde die Kita dann nach außen abgeben? Sicher würden die Eltern sich beschweren, weil die Kinder sich dann auch zu Hause weigern würden aufzuräumen.

Und schon ist er da, der Streit im Team. Jetzt geht es um Richtig oder Falsch – mit wenig Raum dazwischen. Je länger solche Diskussionen andauern, umso kurzatmiger werden sie. Alle sind in Habachtstellung, um keinen sich bietenden Vorteil für die eigene Position zu verpassen. Kaum jemand kann noch in Ruhe seine Gedanken zu Ende äußern. Gegenseitige Unterbrechungen sind die Regel. Klar, dass Leitungskräfte hier regulierend eingreifen möchten. Sie müssen nicht nur die zur Verfügung ste-

hende Zeit im Blick behalten, sie wollen auch ein Ergebnis erzielen, mit dem es möglichst konfliktfrei weitergehen kann. Also drängen sie auf irgendeine Form der Einigung. Eine schwierige Situation.

Wettkampf der Positionen

Was ich hier geschildert habe, ist typisch für den Verlauf einer Diskussion: Positionen prallen aufeinander. Positionen, die entweder bereits im Vorfeld festgezurrert waren oder sich nun durch den Druck verfestigen, sich für eine von nur zwei möglichen Seiten entscheiden zu müssen. Für Richtig oder Falsch. Wer etwas sagt, darf nicht erwarten, dass sich das Gegenüber dafür interessiert, welche guten oder schlechten Erfahrungen dahinterstehen. Oder welche Befürchtungen, pädagogischen Haltungen und Lebenseinstellungen, welche Sicht auf die Kinder. Die Wurzeln der Meinungen bleiben unsichtbar. Und damit auch die mit ihnen zusammenhängenden Personen. Was zählt, sind Position und Gegenposition.

Reif für die Talkshow

Auch das Zuhören leidet darunter. Hier versuchen alle Beteiligten, in der Argumentation der jeweiligen Gegenseite möglichst das zu entdecken, was der eigenen Sichtweise dient oder worauf gut gegenargumentiert werden kann. Ziel ist es, Terrain für die eigene Sichtweise zu gewinnen. Wird in der Gegenargumentation etwas Nützliches für die eigene Position entdeckt, wird unterbrochen. Und zwar sofort. Alle wollen sich durchsetzen. Es geht nicht um gegenseitiges Verständnis, Abwägen und gemeinsames Nachdenken. Es geht einzig darum, der eigenen Sichtweise zum Sieg über die andere zu verhelfen. Wie in einer Talkshow.

Was in einer solchen Diskussion passiert, zeigt die Grafik (siehe Kasten). Person A sagt etwas, Person B hält etwas dagegen. B achtet in dieser Phase genau darauf, was in der

Argumentation von A der eigenen Position dienlich sein kann. Damit wartet B nun auf und drängt die Position von A zurück. A ist ebenfalls gewappnet: Sie sucht nach Schwächen in der Position von B. Und nutzt diese, um ihrerseits verlorenes Terrain zurückzugewinnen.

Nun ist es nicht so, dass Diskussionen, die nach diesem Muster verlaufen, nicht in bestimmten Situationen angemessen und dienlich wären: Wenn tatsächlich in begrenzter Zeit eine Lösung gefunden und eine Entscheidung getroffen werden muss, ist es gut, zuerst die verschiedenen Positionen zu formulieren, um anschließend entweder Mehrheitsentscheidungen zu treffen oder mithilfe eines Rankings eine Reihenfolge festzulegen.

Verständnis statt Standpunkt

Was aber, wenn es sich um konzeptionelle Fragen oder um Haltingsfragen, wie das Aufräumen im Eingangsbeispiel, dreht? In diesem Fall plädiere ich für ein offenes gemeinsames Nachdenken. Und dafür, dabei ganz bewusst auf die Ziele Einigung und Ergebnis zu verzichten. Für das Team mit dem Aufräumthema würde das Folgendes bedeuten:

„Wir müssen uns heute zu diesem Thema nicht einigen. Wir brauchen auch kein Ergebnis, wie wir weiter damit verfahren wollen. Es geht vielmehr darum, untereinander

zu verstehen, welche Bedeutung die jeweilige Sichtweise für jede einzelne Person hat. Wo die Sichtweise herkommt. Und was dahintersteckt.“

Oft stellt sich im Dialog heraus, dass es Überschneidungen gibt, die genutzt werden können. Sehr oft auch entstehen neue, bisher nicht gedachte und vielleicht auch unkonventionelle Lösungen von selbst. Sofern dies nicht geschieht, können später Schlussfolgerungen gezogen werden.

Dialog für Ungeübte

Der Dialog, so sagt Martina Hartkemeyer, die Leiterin des Instituts für Dialogprozess-Begleitung der Adolf-Reichwein-Gesellschaft in Bramsche, braucht allerdings einen besonderen Schutz. Das hängt damit zusammen, dass wir alle es gewohnt sind, uns selbst zu sehr mit unserer Meinung zu identifizieren. Wird die eigene Sichtweise infrage gestellt, fühlen wir uns auch als Person infrage gestellt. Und angegriffen. Deswegen empfiehlt Martina Hartkemeyer für im Dialog ungeübte Menschen – und das sind wir fast alle –,

1. klare Dialogregeln und
2. jemanden, der auf ihre Einhaltung achtet.

Die Regeln für eine Dialogrunde im Team sind eigentlich ganz einfach. Sie geraten aber – je nach Betroffenheitsgrad – leicht aus dem Blick, weil es für uns ungewohnt ist,

ohne Ergebnisorientierung miteinander ins Gespräch zu kommen. Darum braucht es manchmal jemanden, der freundlich an sie erinnert.

Eine Dialogrunde sollte niemals kürzer als 45 Minuten sein. Es braucht einfach Zeit, ein Thema zu umkreisen. Und es braucht Zeit, einander so zuzuhören, dass Verständnis für die jeweils andere Sichtweise entstehen kann. Eine Dialogrunde kann mit einer Einstiegsrunde beginnen, in der alle, die das wollen, einen Gedanken äußern, der ihnen zu diesem Thema gerade in den Sinn kommt. Martina und Johannes Hartkemeyer und Freeman Dhority nennen das „Councilrunde“. Der Dialog endet, wenn die Zeit vorüber ist – und nicht, wenn ein bestimmtes Ergebnis vorliegt. Es gibt während der Runde keine Moderatorin und keinen Moderator, die oder der „das Gespräch in Gang hält“. Das erledigt die Gruppe selbst.

Einen Gang runterschalten

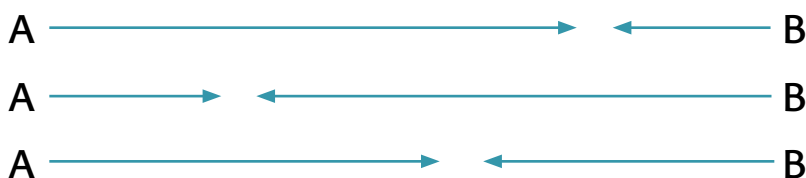
Die wichtigste Dialogregel ist die Verlangsamung. Das ist eine große Herausforderung für Teamsitzungen. Verlangsamung wird durch drei Vorgaben gesichert:

- > Es gibt einen Redestein, der in der Kreismitte liegt.
- > Er wird nicht weitergereicht. Er darf nicht vom Stuhl aus aus der Kreismitte genommen oder von dort wieder dort hingelegt werden.
- > Wer etwas sagen möchte, steht auf, geht in die Kreismitte, nimmt den Stein und setzt sich wieder hin. Erst dann darf sie oder er sprechen.

Der Kreis muss also groß genug sein. Diese Regel ist essenziell und sollte unbedingt eingehalten werden. Wir alle brauchen nämlich Pausen – Pausen, um verarbeiten zu können, was wir gerade gehört haben. Und um nachzuspüren, welche Gedanken das in uns auslöst. Außerdem können diejenigen, die etwas beitragen

Diskussion

Das Ringen um Positionen – wer setzt sich durch?



wollen, sich selbst in Ruhe mit ihren Gedanken beschäftigen, bevor oder während sie reden. Es gibt keine lästigen Unterbrechungen, weil nur sprechen darf, wer den Redestein in den Händen hält und auf dem eigenen Stuhl sitzt.

Produktives Schweigen

Diese Pausen werden meist als sehr angenehm empfunden, sodass sie nach Dialogrunden eine Zeit lang auch ohne Redestein von selbst entstehen. Längeres Schweigen bedeutet, dass alle Beteiligten mit dem Verarbeiten des Gehörten und der eigenen Gedanken beschäftigt sind. Schweigen betrachten Martina Hartkemeyer und ihre Co-Autoren als etwas Produktives. Das erleben aber nicht alle so. Menschen, denen solche Dialogrunden geläufig sind, nutzen diese Schweigepausen, um das bisher Gesagte und eigene Gedanken neu zu sortieren. Ungeübte dagegen sind damit beschäftigt, sich zu überlegen, was sie sagen könnten, um das Schweigen zu brechen. Zu sehr wirken hier unsere schulischen Erfahrungen nach.

Weitere hilfreiche Regeln für die Dialogrunde sind:

- > Alles darf gesagt werden, alles passt zum Thema.
- > Du brauchst niemanden von deiner Sichtweise zu überzeugen.
- > Sprich von dir selbst, sprich in persönlicher Sprache
- > Keine Frage muss beantwortet werden.
- > Nichts muss kommentiert werden.
- > Niemand braucht darauf zu achten, wie oft eine Person schon geredet hat.
- > Niemand muss etwas sagen.
- > Es müssen keine Lösungen gefunden werden. Es muss kein Ergebnis entstehen.

Zuweilen ist es sinnvoll, die Angelegenheit nach einer solchen Runde erst einmal ruhen zu lassen. Der Dialog wird sich auch ohne spezielle Runde im Team fortsetzen. In manchen Fällen können nach der Dialogrunde Verfahrensweisen diskutiert und beschlossen werden. Manchmal haben sie sich bereits während der Runde von selbst erge-



ben. Immer wieder aber ist es so, dass im Dialog ganz neue Sichtweisen entstehen, die tragfähiger sind als die alten gegensätzlichen. Bezogen auf das Aufräumthema sähe das stark verkürzt vielleicht so aus:

- > „Ich möchte nicht, dass wir die Kinder zwingen aufzuräumen. Als Kind wurde ich immer bestraft, wenn mein Zimmer nicht so aussah, wie es sich meine Mutter vorgestellt hat.“
- > „Bei mir ist es so, dass ich auch heute nicht immer Lust zum Aufräumen habe. In meiner Wohnung lasse ich an manchen Stellen alles Mögliche liegen, an anderen aber nicht.“

> „Ich glaube, dass die äußere Ordnung mit der inneren zu tun hat. Ich fühle mich einfach nicht wohl, wenn nicht jedes Ding seinen Platz hat.“

> „Mir geht es so, dass ich ständig befürchte, die Sachen könnten kaputtgehen, wenn nicht aufgeräumt wird.“

> „Meine Mutter hat auch in den Ferien, wenn ich ausschlafen wollte, noch während ich im Bett lag, darunter Staub gesaugt! Ich habe diese Putzaktionen damals gehasst!“

> „Bei meinem Sohn stehen die Bücher Kante an Kante im Regal. Seine Klamotten wirft er aber einfach auf den Boden. Wir wissen eigentlich gar nichts darüber, welche Ordnung Kindern wichtig ist.“

> „Also, ich bin auch weiter gegen jeden Zwang. Ich merke aber, dass man sich bei so vielen Leuten ja irgendwie einigen muss. Vielleicht finden wir eine Lösung, wenn wir die Kinder einbeziehen und sie um Rat fragen.“

> „Wichtig wäre aber, dass wir dabei auch über unsere persönlichen Empfindungen reden, damit die Kinder wissen, weshalb uns das so wichtig ist.“

> „Ja, aber ich würde nicht mit allen Kindern auf einmal darüber sprechen. Vielleicht können wir es so machen, dass jede und jeder sich ein oder zwei Kinder rausucht, sie um Hilfe bittet und wir danach überlegen, wie wir weiter damit umgehen.“

LESENSWERT

HARTKEMEYER, MARTINA UND JOHANNES; DHORITY, FREEMAN (2006): Miteinander denken. Das Geheimnis des Dialogs. Stuttgart: Klett Cotta. Gebraucht noch erhältlich.

Ein Blitz für heiteren Himmel

Teamsitzungen ... darin steckt vor allem eines: Team. Wie wichtig Besprechungen für das Miteinander sind, weiß unsere Autorin. Und hat einige Tipps parat, wie Sie der Beziehungsebene Raum geben – ohne dabei auszufern.

KERSTIN BÜSCHGES



Dienstagmorgen. Lena wacht mit Magenschmerzen auf – wie jeden Dienstag. Ihr erster Gedanke: „Oh nein, heute ist Teamsitzung!“ Sie werden wieder darüber sprechen, dass Marion sich aufopferungsvoll um die Küche kümmert und Asalla einen schönen Urlaub hatte. Holger wird zu allem eine Meinung haben und niemand wird ihn unterbrechen. Lena hat wenig Lust auf diese Besprechungen, in denen viel geredet wird, für die wichtigen Dinge aber nur wenig Zeit bleibt. Zeitvergeudung ist das Wort, das ihr dazu einfällt.

In der Kita trifft Lena auf eine strahlende Karin: „Na, freust du dich auch auf die Sitzung?“, fragt diese. „Wir haben uns ja lange nicht gesehen. Von mir aus könnten diese Sitzungen ruhig jede Woche stattfinden.“ Karin will hören, wie Asallas Urlaub war. Holgers Beiträge findet sie interessant. Und ohne Austausch kann in ihren Augen die Zusammenarbeit im Team nicht funktionieren.

Sie ahnen es: Weder Lena noch Karin werden am Ende glücklich sein. Ihre Bedürfnisse und damit auch ihre Erwartungen an die Besprechung sind sehr unterschiedlich. Lena will vor allem über die Dinge reden, die ihren Arbeitsalltag oder pädagogische Fragen betreffen. Für Karin sind ebenso die kleinen Geschichten bedeutsam. Ist doch klar, dass Marion über die Küche und Asalla über ihren Urlaub sprechen wollen. Für organisatorische und pädagogische Fragen hätte Karin aber auch gern mehr Zeit.

Mit anderen Worten: Lena möchte einen Austausch auf der Sachebene, Karin auf der Beziehungsebene. Dabei lässt sich das eine nicht vom anderen trennen. Die Beziehungsebene läuft immer mit – auch wenn man versucht, sich auf die Sache zu konzentrieren. Und Diskussionen auf der Sachebene können wir nur

dann effektiv führen, wenn wir Beziehungen genügend Raum geben.

Schauen wir einmal genau hin: Endlose Diskussionen – etwa, wer den Ausflug organisiert, das Geschirr in die Spülmaschine räumt oder sich um die Weihnachtsdekoration kümmert – sind zu meist Anzeichen dafür, dass auf der Beziehungsebene etwas nicht stimmt. Sachlich diskutieren können wir erst, wenn diese Unstimmigkeiten ausgesprochen und geklärt sind. Für Teamsitzungen heißt das: Wir müssen die Beziehungsebene mitdenken.

Ein Blitzlicht, vor einer Sitzung gibt emotionalen Themen Raum.

Raum fürs Zwischenmenschliche

Doch wie können wir der Beziehungsebene einen angemessenen Raum in Teamsitzungen geben, ohne Gefahr zu laufen, ins Schwafeln, Lamentieren oder permanente Meckern abzurutschen? Dazu bedarf es etwas Übung.

Zunächst müssen wir Folgendes unterscheiden:

- > Liegt dem Schwafeln, Lamentieren oder Meckern eine Unstimmigkeit zugrunde?
- > Oder lässt sich das Verhalten einer Person auf deren persönliche Haltung zurückführen?

Im ersten Fall muss das Problem im Team geklärt werden. Vielleicht brauchen wir dazu auch externe Unterstützung. Um im zweiten Fall eine Verhaltensänderung herbeizuführen, hilft nur das persönliche Gespräch, das die Haltung adressiert – und zwar abseits der Teamsitzungen. Fragen Sie zum Beispiel: „Wie geht es dir? Mir ist aufgefallen ... Was sagst du dazu? Gibt es etwas, was ich oder das Team wissen sollten?“

Emotionales Einchecken

Für Teamsitzungen gilt wie so oft im Leben: Gut geplant ist halb gewonnen. Wenn beispielsweise die Teilnehmenden auf der zwischen-

menschlichen Ebene gut abgeholt werden, kann sich das positiv auf das Verhalten aller auswirken.

Besonders hilfreich ist, meiner Erfahrung nach, ein kurzes emotionales Einchecken zu Beginn der Besprechung, zum Beispiel in Form eines Blitzlichtes: Wie geht es euch heute? Was muss das Team wissen? Zum einen gibt es allen Anwesenden die Möglichkeit, ein Gefühl für die anderen und die damit einhergehende Stimmung im Raum zu bekommen. Zum anderen bietet es mir selbst die Möglichkeit, gleich zu Beginn auf etwaige Besonderheiten hinzuweisen. Etwa: „Ich stehe heute aufgrund persönlicher Umstände unter Druck und bin deshalb etwas ungeduldig.“

Nach einer solchen kurzen Selbsteinschätzung aller Anwesenden kann die moderierende Person entscheiden, ob sie an der vorgegebenen Tagesordnung festhält oder diese kurzfristig ändert. Das zeigt das folgende Beispiel:

Johans Tränen

Im Blitzlicht erzählt Eugenia, dass sie heute Nacht kaum geschlafen hat. Johans Vater sei gestern beim Abholen sehr aufgebracht gewesen. Er warf Eugenia vor, Johan unfair behandelt und seine Tränen nicht beachtet zu haben.

Ein solches Erlebnis sollte im Kontext einer Teamsitzung immer Vorrang haben. Auch wenn sich vielleicht nicht direkt eine Lösung findet: Die Fachkraft muss die Möglichkeit erhalten, von dem sie belastenden Vorfall zu berichten und sich die emotionale Unterstützung des Teams und der Leitungskraft abzuholen.

Dabei muss klar sein: Die Teamsitzung ist nicht der richtige Rahmen, um einen derartigen Vorfall bis ins letzte Detail zu diskutieren. Dafür braucht es einen separaten Termin – und zwar ausschließlich für die direkt Beteiligten und die Leitungskraft. Im Rahmen der



Teamsitzung geht es vielmehr darum, vom Kollegium gehört und emotional unterstützt zu werden. So bekommt der Austausch auf der Beziehungsebene den nötigen Raum – ohne dabei den Rahmen der Sitzung zu sprengen.

Wird ein solcher Vorfall im Rahmen des Blitzlichts erwähnt, sollte er einen eigenen Platz auf der Tagesordnung bekommen. Sie muss also um einen Punkt ergänzt werden. Das ist dann die richtige Zeit und der passende Ort für eine ausführlichere Erzählung – nicht bereits während des Blitzlichts.

Ein Blitzlicht zu Beginn der Sitzung sollte zeitlich begrenzt und möglichst paritätisch aufgeteilt sein. Nur so können wir gewährleisten, dass alle einander zuhören und niemand den Rahmen sprengt. Das ist für alle eine gute Übung: Diejenigen, die eher zurückhaltend und knapp antworten, können zum Beispiel durch konkrete Nachfragen der Moderatorin ermutigt werden, etwas mehr von sich zu erzählen. Und diejenigen, die eher ausschweifende Antworten geben, haben die Chance, mit Unterstützung der Moderatorin zu lernen, sich auf die wesentlichen Informationen zu beschränken.

Tipps für mehr Effizienz

Es gibt kein Patenrezept für gelungene Teamsitzungen. Viele Faktoren haben Einfluss auf ihren Erfolg: Personenzahl, Räumlichkeiten, Zeitrahmen, Zeitpunkt, Häufigkeit,

Kommunikationskultur und nicht zuletzt die persönlichen Umstände aller Beteiligten. Die folgenden Tipps können jedoch dabei helfen, Teamsitzungen effektiver und effizienter zu gestalten:

1 Öfter und kürzer

Je regelmäßiger und kürzer der Abstand zwischen den Sitzungen ist, desto schneller lassen sich Dinge anprechen. Auch der Umfang der jeweiligen Sitzung bleibt überschaubar und eine größere Flexibilität ist gewährleistet. Auch Konfliktherde sind frühzeitig zu erkennen.

2 Eine Portion Realismus

Seien Sie realistisch – vor allem, was den Zeitrahmen der Sitzung angeht. Planen Sie immer ausreichend Zeit für Zusammenfassungen, fürs Spiegeln, für Nachfragen und Unvorhergesehenes mit ein. Nur so lassen sich Missverständnisse und Zeitdruck vermeiden.

3 Formales und Inhalt trennen

Stellen Sie organisatorische Punkte, die einfach nur dem Informationsfluss und der Transparenz dienen, an den Anfang einer Sitzung. Sollte es Diskussionsbedarf geben, muss der entsprechende Aspekt zu einem späteren Zeitpunkt im Kontext der inhaltlichen Punkte wieder aufgenommen werden. Unterscheiden Sie hierbei unbedingt: Handelt es sich tatsächlich um eine inhaltliche Diskussion? Oder liegt der Diskussi-

onsbedarf eher in der Beziehungsebene begründet?

4 Raum für Gefühle

Stichwort Psychohygiene: Ein kurzes emotionales Einchecken zu Beginn hilft, den Rest der Sitzung effektiv und effizient zu gestalten. Zudem sollte es in regelmäßigen Abständen Sitzungen geben, die sich ausschließlich der Beziehungsebene widmen. In diesem Kontext bieten sich Supervisionen als Format an: Hier wird die Moderation von einer außenstehenden Person übernommen. So können sich alle Mitarbeitenden beteiligen.

5 Moderation lernen

Häufig steht und fällt eine Teamsitzung mit einer guten Moderation. Eine Sitzung zu moderieren, kann man lernen. Und zwar vollkommen unabhängig von der Position, die jemand ansonsten in der Einrichtung hat. Ich persönlich habe gute Erfahrungen mit rotierenden Moderationen gemacht: Zum einen kommen alle abwechselnd in den Genuss, sich nur auf die Themen konzentrieren zu können. Zum anderen bedeuten unterschiedliche Moderationstypen Abwechslung für das gesamte Team. Das kann helfen, die Konzentration aufrechtzuerhalten.

Tipps für eine gute Moderation

Eine gute Moderation ist das A und O jeder Teamsitzung. Dabei muss



die moderierende Person nicht zwingend die Leitungskraft sein. Ich wiederhole es gern: Es darf rotiert werden! Das stärkt die Beteiligung, sorgt für Abwechslung und Konzentration und alle können voneinander lernen: zum einen das Moderieren selbst, zum anderen das Teilnehmen. Denn wer als Moderatorin immer wieder durch Zwischenfragen aus dem Konzept gebracht wird, denkt beim nächsten Mal als Teilnehmerin bestimmt darüber nach, ob und wann Fragen passend sind und welche Wirkung sie auf die Moderatorin und den Verlauf der Sitzung haben. Aufgaben einer Moderation sind:

1 Ohne Agenda läuft nichts

Erstellen Sie einen realistischen Zeitrahmen für die einzelnen Punkte Ihrer Agenda. Bedenken Sie dabei, dass dieser Zeit für Nachfragen, Zusammenfassung und Spiegeln des Gesagten beinhaltet. Heben Sie Punkte hervor, die eine Teamentscheidung brauchen. Und präsentieren Sie kurz die vorgesehene Agenda zu Beginn der Sitzung. Das sorgt für Überblick und Transparenz.

2 Die Uhr im Blick

Stichwort Zeitmanagement: Die Planung von notwendigen Zeitpuffern für Unvorhergesehenes habe ich bereits erwähnt. Aber Sie sind auch verantwortlich für das Einhalten dieser festgelegten Zeiten. Und setzen Sie auf Transparenz: Kündigen

Sie zu Beginn einer Diskussion an, wie lang die individuellen Redebeiträge maximal sein dürfen. Machen Sie deutlich, dass Sie Beiträge unterbrechen werden, sollte das Zeitlimit überschritten werden – im Sinne einer überschaubaren Sitzungslänge. In diesem Kontext ist es hilfreich, die Eine-Minute-noch-Karte einzuführen: Diese Karte wird hochgehalten, wenn sich die vorgesehene Redezeit einer Person dem Ende entgegenneigt. Und scheuen Sie sich nicht, einen Punkt zu vertagen, wenn deutlich wird, dass es hier weiterer und ausführlicherer Diskussionen bedarf.

3 Für Klarheit sorgen

Fragen Sie konkret nach, um einen Sachverhalt oder eine Aussage zu klären. Gibt es eventuell noch Verständnisfragen der anderen Beteiligten? Fassen Sie abschließend das Gesagte mit Ihren Worten zusammen: Haben Sie so alles richtig verstanden? Und was genau ist bei den anderen im Raum angekommen? Diese Art des Spiegeln und Rückspiegeln ist wichtig, um Missverständnisse zu vermeiden.

4 Entscheidung jetzt oder später

Für Punkte, die einer Entscheidung bedürfen, fordern Sie Abstimmungen ein. Betonen Sie, dass das Ergebnis für alle verbindlich ist. Falls ein Konsens hergestellt werden soll: Räumen Sie dem Thema zu einem anderen Zeitpunkt Raum ein. Ma-

chen Sie deutlich: Dieses Thema erfordert einen Konsens. Den gibt es jetzt nicht. Wir nehmen uns dafür später Zeit und arbeiten dann auch mit anderen Methoden daran.

5 Ins Bild setzen

Gewöhnen Sie sich an, die wesentlichen Punkte einer Diskussion für alle sichtbar zu machen und festzuhalten. Schreiben Sie zum Beispiel auf einem Flipchart mit. Diese Art der Visualisierung ist insbesondere bei getroffenen Entscheidungen und Vereinbarungen hilfreich. Denn sie macht den Entstehungsprozess nachvollziehbar. Nach der Sitzung können Sie das Mitgeschriebene fotografieren und durch ein Gedächtnisprotokoll ergänzen. Beides sollte für alle Mitarbeitenden einfach zugänglich sein.

Ein Blitzlicht, das Gefühlen Raum gibt, sowie regelmäßige und gut moderierte Sitzungen: Lena und Karin sind glücklich. Und mit ihnen das ganze Team. Wenn dann auch noch die Moderation wechselt, entlastet das zudem die Leitungskraft. Was will man mehr? ◀

**Mehr dazu in der aktuellen
TPS-Praxismappe:**

Glücksmomente
fürs Team (Folder 4)

Ein Korb voller Beteiligung

Nichts als Planung, Organisation, Termine? Von wegen!
Teamsitzungen können weit mehr als das.
Wie sie mit Partizipation die Kultur einer ganzen Kita prägen
und was ein Korb damit zu tun hat, erklärt unsere Autorin.

EUGENIA RENNER

Wochenpläne, Urlaubslisten, Organisation des Sommerfestes – von außen betrachtet wirken Teamsitzungen in Kitas oft unscheinbar. Pädagogische Fachkräfte besprechen ihren Alltag. Doch hier entscheidet sich weit mehr: Wie gelingt Zusammenarbeit? Wie wird Partizipation gelebt? Und wie entwickelt sich eine Kita, die Kinder und Erwachsene ernst nimmt?

In Fachliteratur und Fortbildungen geht es oft um Methoden: Wie können Sitzungen gut vorbereitet werden? Wie lassen sich Informationen bündeln? Wie können Absprachen dokumentiert werden? All das ist wichtig. Doch ein Punkt kommt häufig zu kurz: die Frage, wie Entscheidungen entstehen. Und ob sie von allen getragen werden. Hier setzt der Gedanke der partizipativen Teamsitzung an.

Mehr als nur Absprachen

Teamsitzungen sind Dreh- und Angelpunkt für Organisation, Austausch und Weiterentwicklung. Sie bieten Raum, um pädagogische Konzepte zu reflektieren, Konflikte zu besprechen oder Projekte zu planen. Doch die eigentliche Qualität dieser Treffen zeigt sich daran, wie Entscheidungen gefällt werden.

„Wenn wir gemeinsame Entscheidungen treffen, tragen wir die Verantwortung auch gemeinsam.“ Das klingt selbstverständlich. Ist es aber nicht. Denn in der Praxis bedeutet Partizipation mehr, als jede Stimme gehört zu haben. Sie bedeutet, Argumente ernst zu nehmen, Kompromisse auszuhandeln und die Vielfalt der Perspektiven im Team wertzuschätzen.

Spiegel der Arbeit mit Kindern

Die Folgen sind spürbar: Entscheidungen, die aus einem echten Konsens heraus entstehen, werden von allen getragen. Niemand kann später sagen: Das habe ich so nicht gewollt. Was entsteht, ist ein Gefühl der Zugehörigkeit. Das stärkt das

Team – und entlastet die Leitung. Denn die muss dann keine Entscheidungen allein treffen.

Das verteilt auch die Verantwortung im Team breiter: Alle achten nun darauf, dass Vereinbartes umgesetzt wird. Denn jedes Teammitglied trägt es mit. Und wird damit zur Kontrollinstanz – weil es selbst an der Entscheidung beteiligt war. So entsteht eine Kultur der Verantwortung, die Leitung und Team gleichermaßen entlastet.

Teamsitzungen spiegeln auch das wider, was Kindern in der Kita vermittelt werden soll: demokratisches Handeln, Respekt und Mitgestaltung. Erwachsene können Partizipation nur dann überzeugend an Kinder weitergeben, wenn sie selbst Beteiligung im Alltag erleben. Wer im Team ernst genommen wird, trägt diese Haltung auch in die pädagogische Arbeit hinein.

Zwischen Theorie und Alltag

Doch wie sieht Beteiligung konkret aus? Wie kann ich in Teamsitzungen alle aktiv beteiligen und mitnehmen? Viele Einrichtungen arbeiten mit festen Ritualen, die Partizipation erleichtern. Manche nutzen Moderationskarten, andere setzen auf rotierende Moderation. Wieder andere bauen Reflexionsrunden ein, um zu klären: Fühlen sich alle beteiligt? Gab es Stimmen, die nicht gehört wurden?

Beteiligung zeigt sich außerdem darin, dass die Moderation

- > auf ausgeglichene Redeanteile achtet,
- > den aktiven Austausch durch Nachfragen und Ermunterungen stärkt,
- > zu Perspektivwechseln anregt,
- > eine klare Agenda verfolgt und die Zeit im Blick behält,
- > verschiedene Beteiligungsformen einsetzt (Wortbeiträge, Abstimmungen, Präsentationen, kollaborative Notizen),
- > kleine Pausen oder kurze Aktivierungsübungen integriert und

> gemeinsame Erfolge sichtbar macht.

Alle diese Elemente erleichtern die Beteiligung. Sie unterstützen das Erleben von Wirksamkeit. Sie signalisieren: Jeder Beitrag spielt eine bedeutsame Rolle im Gesamtprozess.

Doch die Herausforderung ist groß. Diskussionen dauern länger, Kompromisse verlangen Geduld. In Zeiten knapper Personalressourcen und voller Terminkalender ist der Wunsch nach schnellen Beschlüssen verlockend. Dennoch: Ein Beschluss, der aus echter Beteiligung hervorgeht, trägt länger – und wirkt verbindlicher.

Auf dem Hochseil

Für Leitungskräfte ist das ein Balanceakt. Einerseits müssen sie Orientierung geben und rechtliche Vorgaben im Blick behalten. Andererseits sollen sie Räume für Beteiligung öffnen. Manche Entscheidungen sind nicht verhandelbar – aus Sicherheitsgründen oder aufgrund gesetzlicher Vorgaben, so etwa:

- > Bei Kindeswohlgefährdung müssen wir handeln.
- > Wir geben keine Fotos ohne schriftliche Einwilligung weiter.
- > Fluchtwege müssen immer frei bleiben.

In viele andere Fragen jedoch kann das Team einbezogen werden:

- > Wie gestalten wir die Dienstpläne?
- > Welche Rituale sind uns wichtig?
- > Wie entwickeln wir unser pädagogisches Konzept?

So entsteht mehr Akzeptanz. Die Verantwortung verteilt sich auf mehrere Schultern. Die Leitungskraft wird dadurch nicht zur einsamen Spitze, sondern zur Koordinatorin von Prozessen. Das verändert auch das Selbstverständnis im Team: Verantwortung wird geteilt, Kompetenzen werden sichtbar und aktiv eingesetzt.

Praxisidee

Ein gut gefüllter Korb

Die Leiterin einer Kita in Koblenz gibt zu Beginn jeder Sitzung einen Themenkorb in die Runde. Jedes Teammitglied darf ein Thema einbringen – egal, ob klein oder groß, ob Materialanschaffung, Fortbildungstage oder die Raumgestaltung. Der Themenkorb signalisiert: Jede Stimme zählt.

Wichtig ist, dass die Themen aus dem Korb ihren Platz im weiteren Verlauf finden – durch eine Entscheidung, eine Vereinbarung oder die Festlegung der nächsten Schritte.

**Konflikte als Chance**

Natürlich können dabei Spannungen entstehen. Unterschiedliche pädagogische Ansätze, persönliche Sympathien oder auch organisatorische Fragen, etwa um Arbeitszeiten und Projekte, können Konflikte hervorrufen. Doch gerade im offenen Umgang damit liegt eine Stärke. Teamsitzungen bieten die Möglichkeit, Konflikte nicht im Flurfunk auszutragen, sondern sie transparent zu machen. Entscheidend ist dabei, wie Kritik geäußert wird: Sie sollte sachlich, respektvoll und lösungsorientiert sein. Kennzeichnend sind

- > Ich-Botschaften,
- > konkrete Lösungsvorschläge und
- > die Vermeidung von Pauschalisierungen.

So bleibt die Diskussion konstruktiv – und das Team arbeitsfähig. Natürlich, Teamsitzungen kosten Zeit. Doch die pädagogische Praxis zeigt: Zeit, die in gute Kommunikation investiert wird, vermeidet Missverständnisse und Doppelarbeit.

Beteiligung macht zufrieden

Aktuelle Untersuchungen zeigen zudem, dass Partizipation von Beschäftigten durchaus Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit hat. Ausschlaggebend ist jedoch das richtige Maß. Partizipation kann zu Unsicherheit führen – wenn Ent-

scheidungen immer wieder neu verhandelt oder infrage gestellt werden. Oder es keine klaren Strukturen gibt. Partizipation kann aber auch Motivation und Leistungsbereitschaft steigern – wenn Abläufe klar und valide sind. Dann geben sie Orientierung. Sie schaffen Verlässlichkeit und eröffnen gleichzeitig Freiräume für Engagement und Eigeninitiative. Sie lassen Beschäftigte ihre Selbstwirksamkeit im Alltag erleben. So zeigt Anne Ruppert in ihrer Arbeit: Transparente Strukturen tragen stärker zur Arbeitszufriedenheit bei als die bloße Größe des formalen Handlungsspielraums.

Kultur statt lästiger Pflicht

Damit Teamsitzungen mehr sind als organisatorische Pflicht, braucht es eine Haltung: Partizipation verstanden als Grundprinzip, das sich durch die ganze Kita zieht. Egal, ob Speiseplan, Gestaltung von Elternabenden oder Auswahl von Fortbildungsthemen – entscheidend ist nicht das Thema selbst. Vielmehr ist es die Art, wie darüber entschieden wird. Beteiligung sorgt dafür, dass Beschlüsse von allen getragen, ernst genommen und verbindlich umgesetzt werden. Ein Beispiel für ein Zeichen der Beteiligung finden Sie im Kasten.

Nachhaltigkeit im Alltag

Langfristig zahlt sich diese Haltung aus. Kinder erleben dann Erwach-

sene, die sich zuhören, Meinungen abwägen und Entscheidungen gemeinsam treffen. Eltern spüren die Geschlossenheit des Teams. Träger profitieren von stabilen, engagierten Mitarbeitenden. Ja, Partizipation verlangt Zeit und Energie. Aber der Aufwand lohnt sich. Denn sie verändert nicht nur den Charakter der Teamsitzungen. Sie prägt die gesamte Kultur einer Kita.

Demokratie im Alltag

Am Ende gilt: Teamsitzungen sind ein Ort, an dem Demokratie im Alltag erprobt wird – im Kleinen, aber mit großer Wirkung. Hier zeigt sich: Sind Erwachsene bereit, sich gegenseitig zuzuhören, Meinungen ernst zu nehmen und Verantwortung zu teilen?

Wenn Teamsitzungen lediglich als Pflichttermin betrachtet werden, bleibt ihr Potenzial ungenutzt. Wer sie jedoch als Chance für Beteiligung begreift, eröffnet einen Raum. Einen Raum, in dem pädagogische Qualität, Teamkultur und die gesamte Einrichtung wachsen können. Gemeinsam getroffene Entscheidungen führen zu mehr Zusammenhalt. Sie erhöhen die Verbindlichkeit. Und sie geben allen Beteiligten ein gutes Gefühl: nämlich, wirksam zu sein. ◀

LITERATUR

RUPPERT, ANNE (2024): Welche Faktoren tragen zur Zufriedenheit pädagogischer Fachkräfte bei? Weinheim und Basel: Beltz. Seite 248.

**Mehr dazu in der aktuellen
TPS-Praxismappe:**

Einer spricht -
der Rest schläft? (Folder 3)

Gemeinsam in Fantasiewelten abtauchen



Die 48 liebevoll illustrierten Erzählkärtchen laden dazu ein, gemeinsam kreative Geschichten zu erfinden, spannende Abenteuer zu erzählen und zusammen immer neue Ausflüge in Fantasiewelten zu machen. Pädagogisch fundiert, handlich und flexibel überall einsetzbar: Box öffnen und loserzählen!

Ursula Günster-Schöning **Abenteuer im Weltraum**

7 x 12 cm, 48 Karten
(D) 21,95 € | ISBN 978-3-96046-384-9



Ursula Günster-Schöning **Lustige Stadtgeschichten**

7 x 12 cm, 48 Karten
(D) 21,95 € | ISBN 978-3-96046-385-6



Ursula Günster-Schöning **Tierische Abenteuer**

7 x 12 cm, 48 Karten
(D) 21,95 € | ISBN 978-3-96046-365-8



Ursula Günster-Schöning **Magische Geschichten**

7 x 12 cm, 48 Karten
(D) 21,95 € | ISBN 978-3-96046-364-1

**Jetzt bestellen: www.klett-kita.de
oder in Ihrer Buchhandlung**

Hier geht's lang!

Zusammenarbeit mit den Eltern – für viele Fachkräfte ein schwieriges Thema. Da ist es manchmal gut, sich Hilfe von außen zu holen. Wie Fachberatungen Entwicklungsprozesse bereichern und Teamsitzungen ins richtige Fahrwasser bringen können.

IRIS HOFMANN



Teamleiterin Josefine schaut in die Runde. Ihre Teamsitzung hat vor dreißig Minuten begonnen. Jetzt gibt es einen Punkt, den sie noch vor der Sommerpause einbringen will. „Liebe Kolleginnen“, sagt sie, „wir haben alle bemerkt, dass unsere Elternschaft viel diverser geworden ist. Ich möchte, zusammen mit unserer Fachberaterin, das Thema Zusammenarbeit mit Eltern im kommenden Jahr anpacken und Anne Kremer deshalb regelmäßig in unsere Besprechungen einladen.“

Josefine atmet durch. Das Thema ist gesetzt. Sie weiß, was einige Fachkräfte denken: „Es läuft doch nicht schlecht. Wir wollen die Eltern mit ihren Eigenheiten und Meinungen gar nicht stärker einbinden.“ Deshalb hat sie Unterstützung beim Träger eingefordert.

Die Weiterentwicklung der Konzeption ist eine wichtige Aufgabe – für Leitung und Team. Oft wird sie als zusätzliche Belastung empfunden – und nicht als Qualitäts- und Teamentwicklungsprozess. Viele Träger bieten deshalb Unterstützung und Begleitung durch Fachberatung an. Eine Studie der „Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte“ (WiFF) besagt, dass Fachberatung in zwei zentralen Handlungsfeldern stattfindet:

- > Prozesse der Qualitätsentwicklung begleiten sowie
- > Fach- und Leitungskräfte bei der eigenen Kompetenzentwicklung unterstützen.

Viele Kita-Leitungen schätzen dies. Sie sehen ihre Fachberaterin als Ansprechpartnerin, Unterstützerin und Person, die ihnen Mut macht.

1 Rollen, Ziele - und Kuchen

Im besten Fall kennen sich Trägerfachberatung und Kita-Leitung bereits. Eine erste Kontaktanfrage ist dann niedrigschwellig. Die Leitung sollte eine Idee davon haben, was das Ziel ihrer Anfrage ist. Josefine

hat einen Bedarf an Unterstützung bei der Konzeptfortschreibung gesehen und ihre Trägerfachberaterin Anne Kremer angerufen. Für die erste Sitzung führen sie ein Vorgespräch, um Rollen, Ziele und Aufgaben zu klären. Und um Verantwortlichkeiten festzulegen. Josefine sorgt zudem für ausreichend Moderationsmaterial.

Tipp: Sorgen Sie dafür, dass Sie nicht gestört werden. Stellen Sie Kuchen oder Obst auf den Tisch – schon der Anblick weckt eine gute Stimmung und wer mag, isst etwas.

2 Los geht's - die erste Sitzung

Nach den Ferien geht's los. Die Fachberaterin stellt sich in der Dienstbesprechung vor. Sie hat in Absprache mit der Leiterin zwei Methoden mitgebracht (siehe Download), um eine Bestandsaufnahme der aktuellen Zusammenarbeit mit Eltern im Team vorzunehmen. Sie fragt nach den Erfolgen und Stärken im vergangenen Jahr: Welche Herausforderungen nehmen die Fachkräfte wahr? Was verursacht im Alltag Stress? Am Ende sind alle erleichtert: Ihre Sorgen werden ernst genommen. Und dennoch haben sie sich bestätigt gefühlt, denn vieles in der Zusammenarbeit wird bereits als zielgerichtet und zweckmäßig wahrgenommen.

Tipp: Wenn Sie Widerstände oder Ängste gegenüber dem anstehenden Prozess im Team vermuten, teilen Sie das der Fachberatung vorab mit.

3 Blick voraus - ein guter Plan

Josefine und Anne Kremer haben im Vorfeld das gesamte Kita-Jahr durchgeplant: Wann sind Besprechungen mit, wann ohne Fachberatung? Und was besprechen wir dann? Wann sind die Studientage? Und wie wird der neue Konzeptonsteil am Ende den Eltern vorgestellt? Eine partizipative Haltung der Fachberaterin ist dabei leitend. Und die Handlungsmaxime: Qualität kann nur dialogisch mit allen Beteiligten weiterentwickelt werden.

Tipp: Machen Sie den Kalender für alle zugänglich. Digital oder in Form eines großen Wandkalenders.

4 Feiern - der erste Erfolg

Leiterin und Fachberaterin reflektieren die gemeinsame Sitzung. Sie werten die Ergebnisse der Bestandsaufnahme nochmals vertiefend aus. Dabei identifizieren sie mehrere Handlungsfelder und priorisieren diese. Am dringlichsten erscheint die Wahl von Elternvertretern in den Gruppen. Durch Vorgespräche der Leiterin mit Eltern bildet nun die Gruppe der Vertreter die Diversität der Elternschaft stärker ab als vorher – ein erster Erfolg! Ein sehr junger Vater und eine Mutter mit Fluchterfahrung stellen sich zur Wahl. Dem vorherigen Beziehungsaufbau sei Dank: Sie fühlen sich gesehen und können sich so eine Mitarbeit vorstellen.

Tipp: Nutzen Sie die Teamsitzungen, um erste Erfolge vorzustellen

Fachberatung

Mehr Unterstützung für Kitas

Gesetzlich schwach verankert – das ist die Fachberatung in den meisten Bundesländern. Und dennoch verzeichnet Niedersachsen seit 2018 einen Anstieg von Stellen bei den kommunalen Jugendhilfeträgern. Ebenso stellen Kita-Träger mehr und mehr eigene Fachberaterinnen und Fachberater ein. Die Fachberatung der Jugendhilfeträger hat in der Regel übergeordnete Verwaltungsaufgaben und nimmt daher seltener als Trägerfachberatung an Teamsitzungen teil.

Reflexionsfragen für die Leitung

So machen wir uns auf den Weg



- > Welches Ziel habe ich?
- > Welche Funktion hat meine Fachberatung?
- > Welchen Arbeitsauftrag hat sie vom Träger?
- > Passt unser Ziel mit der Funktion und dem Auftrag der Fachberatung zusammen?
- > Welche Rolle nimmt die Fachberatung in der Teamsitzung und im gesamten Prozess ein?
- > Wie gut sind wir im Kontakt?
- > Wie viel Zeit kann die Fachberatung für uns aufwenden?

und anstehende Vorhaben einzuordnen: In welchem Handlungsfeld bewegen wir uns? Wo stehen wir auf der Zeitachse? Und: Feiern Sie Ihre Erfolge!

5 Arbeitsgruppen - Wir gewinnt

Für den ersten Studientag hat die Fachberaterin mehrere Elemente vorgesehen. Sie hat verschiedene Methoden vorbereitet: Zum einen, um das Wir-Gefühl im Team zu stärken. Zum anderen, um Aufgaben an Untergruppen zu delegieren. Als Einstieg bereitet die Fachberaterin das Leitbild des Trägers auf. In diesem Fall geht sie vertiefend darauf ein, dass die erlebte neue Diversität der Elternschaft als Ressource und Chance gesehen wird – und nicht etwa als Problem.

Das Team erlebt so einen von Leitung und Fachberatung gut vorbereiteten Fortbildungstag, der alle auf die kommenden Aufgaben einstimmt. Ein Handlungsfeld ist die Verbesserung der Kommunikation mit den Eltern. Das Team verabredet dazu drei Aufgaben:

- > Ein neuer Flyer für die Eltern wird in „leichter Sprache“ erstellt. Darum kümmern sich drei Fachkräfte.
- > Die Elternanschriften und Ausgänge werden von einer weiteren Gruppe ebenfalls erneuert.
- > Eine „Sprechende Wand“ wird im

Eingangsbereich eingerichtet. Das nehmen wieder drei andere Fachkräfte in die Hand.

Tipp: Schreiben Sie die Namen der Mitglieder der Arbeitsgruppen auf ein großes Plakat. Legen Sie fest, wer in der Gruppe den Hut aufhat, wer also Verantwortung für das Ergebnis und die Präsentation des Ergebnisses übernimmt. Halten Sie auch das fest – zum Beispiel, indem Sie einen Hut neben dem Namen der Person abbilden.

Während des Studientages fällt Leiterin und Fachberaterin auf: Es gibt viele Klischees in den Köpfen von Mitarbeitenden, was die Elternschaft betrifft. Bedenken zum Thema Regenbogenfamilien, negative Kommentare zu Familienkulturen von zugewanderten Menschen ... Hier scheint ein Fortbildungsbedarf vorzuliegen, den auch die Fachberaterin zunächst nicht abdecken kann.

6 Leitung bleibt Leitung

Die Leitungskraft ist eine besondere Person im Team. Sie sollte sich ihrer Verantwortung und Rolle bewusst sein. Je nachdem, ob die Leitung zusätzlich im Gruppendienst arbeitet oder voll freigestellt ist, definiert sie sich in der Regel verschieden. Dennoch hat sie „eine besondere Verantwortung gegenüber dem Träger und der Öffentlichkeit“. Die Au-

torin und freie Fachberaterin Petra Stamer-Brandt hat ein lesenswertes Praxisbuch zum Thema „Leiten“ veröffentlicht: Die Leitungskraft sollte Entscheidungen mit dem Team treffen. Sie hat im Ernstfall aber durchaus ein Vetorecht, so Stamer-Brandt.

Leiterin Josefine steuert somit während des ganzen Jahres alle Teamprozesse in der Kita. In den folgenden Sitzungen geht sie immer wieder auf die erreichten Ergebnisse ein. In dieser Zeit steht sie in regelmäßigem Austausch mit der Fachberaterin, sowohl telefonisch als auch per E-Mail oder in Online-Besprechungen. Weiterhin berät sie sich mit anderen Leitungen des Trägers zu ihrem Thema und macht beim trägerinternen Leitungskreis auf ihren Prozess aufmerksam. Hier erfährt sie weitere Ermutigung und Unterstützung durch Leitungskolleginnen. Josefines Fachberaterin hat keine Dienst- und Fachaufsicht. Daher verbleibt die Verantwortung für die Ergebnisse bei ihr.

Effizienz durch mehr Struktur

Bei den Sitzungen mit der Fachberaterin fällt dem Team auf, dass diese gut vorbereitet und strukturiert sind. Es wird meist fokussiert gearbeitet. Dabei werden Ergebnisse erreicht, die einen breiten Konsens im Team finden. Anne Kremer kann vieles auf den Punkt bringen. Gleichzeitig hat sie großes fachliches Überblickswissen und bezieht darüber hinaus die Trägerperspektive immer wieder mit ein. Sie unterstützt Leitung und Team, die erreichten Ergebnisse zu sichern, sich von Herausforderungen nicht entmutigen zu lassen und sich immer wieder neu zu strukturieren – auch bei Krankheit oder Personalwechsel.

Im Prozess ist die Fachberaterin eine wichtige Konstante. Sie ist für alle ansprechbar, nicht nur für die Leitung. Da sich Josefine in der Zusammenarbeit ebenfalls einige neue Methoden angeeignet, gewinnen die Teamsitzungen allgemein an Struktur. Sie werden nun von den Kolle-

ginnen und Kollegen als effizienter erlebt. „Die Liste der Themen ist zwar nicht kürzer“, so eine Fachkraft, „aber wir können durch die veränderte Moderation schneller zu Entscheidungen kommen.“

Wissen transportieren

Der identifizierte Fortbildungsbedarf wird bei einem weiteren Studientag in den Blick genommen. Die Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF) verweist in einem Arbeitspapier von 2024 ausdrücklich darauf, dass Vertreter von Jugendhilfe- und Kita-Trägern immens wichtig für den Wissenstransfer sind. Kita-Leitungen haben im Alltag oftmals wenig Zeit, um Fachbücher zu lesen oder Studien auszuwerten. Hier ist Fachberatung gefragt. Ihre Aufgabe ist es, aktuelle Forschungsbeiträge für ihre Kitas fruchtbar zu machen.

In unserem Beispiel kümmert sich die Fachberaterin um Informations- und Fortbildungsmöglichkeiten zu diskriminierungssensiblen Arbeiten in der Kita. Neben Büchern und Reflexionskarten findet sie dabei auch ein Blended Learning-Angebot. Die dazugehörigen E-Learning-Module zum Thema Vielfalt und Diskriminierungssensibilität kann Josefine in ihrer Arbeitszeit durchgehen. So entscheiden sie gemeinsam, mit welchen Inhalten und Methoden der Studientag gestaltet werden soll und ob sie noch externe Referierende einladen müssen. Anne Kremer unterstützt Josefine dabei, den Tag zu moderieren. Sie selbst hält sich eher als Beobachterin im Hintergrund.

Stichwort Eltern

Zielgruppen von Fachberatung sind in der Regel Leitung und Team. Eltern erreichen sie oft nur indirekt.

Für Eltern gibt es in der Kita meist gewählte Beiräte, die eigene Sitzungen mit der Leitung haben. Dies kann aber – je nach Träger – variieren. Zum Beispiel sind bei Elterninitiativen satzungsgemäß Mütter und Väter stärker in der Trägerverantwortung und haben auf Teamsitzungen unter Umständen auch einen anderen Einfluss.

Erfolg auf ganzer Linie

Anne Kremer, Josefine und das Team haben intensiv in mehreren



Teamsitzungen gemeinsam gearbeitet. Und dabei viel geleistet. Am Ende des Jahres zeigt sich der Erfolg der Konzeptionsentwicklung. Eine kleine interne Evaluation ergibt: „Seit wir die ‚Sprechende Wand‘ haben, verstehen die Eltern besser, was ihre Kinder bei uns den ganzen Tag machen und lernen. Ich muss nicht mehr so viel erklären.“ Und: „Die Einrichtung der Elternsprechstunden im Leitungsbüro hat eine gute Struktur geschaffen und entlastet die Hol- und Bringsituation.“ Der Elternbeirat ist ebenfalls zufrieden: „Viele von uns fühlen

sich nun besser informiert und mit ihren Sorgen ernst genommen.“ Und die Leitung sieht sich in ihrer Rolle gestärkt: Sie hat das Gefühl, dass ihr Team „richtig gut mitgezogen“ hat – im gesamten Prozess.

Fazit

Die Ressourcen an Zeit und Personal sind in Kitas oft knapp. Konzeptionsfortschreibung ist in der Regel Leitungsaufgabe. Sie sollte aber möglichst in einem partizipativen Prozess, zum Beispiel in Teamsitzungen, mit geteilter Vision und auch geteilter Verantwortung einhergehen. Eine Fachberatung kann in Teamsitzungen als neutrale und unterstützende Person dabei helfen, wichtige Prozesse auf den Weg zu bringen. Sie verfügt über zusätzliche Kapazitäten. Und hat zudem ein anderes Überblicks- sowie ergänzendes Methodenwissen. Sollte Ihr Träger über keine eigene Fachberatung verfügen, beantragen Sie als Leitung bei ihm finanzielle Mittel für eine freie Fachberatung und wenden Sie sich an Ihren Jugendhilfeträger. ◀

LITERATUR

Weiterführende Literatur zu diesem Thema finden Sie hier: <http://bit.ly/tps-literaturlisten>

PRAXISTIPP

Eine Skyline zeichnen oder eine Schatzkiste füllen? Tipps zum Einstieg in den Entwicklungsprozess mit der Fachberatung finden Sie hier: <https://t1p.de/7b50t>



Mettes Gespür für den Moment

Wenn wir unsere Stärken einbringen können, macht uns das glücklich. Und unser Team resilient. Wie wir individuelle Ressourcen erkennen, welcher Schatz sich in multiprofessionellen Teams verbirgt und warum es auf die kleinen Gesten ankommt.

TINA VAAHSEN



Es ist Freitagnachmittag. Die Luft im Gruppenraum ist schwer. Die Kinder sind laut. Die Bastelaktion droht zu kippen: Glitzer klebt an den Tischen, Papierfetzen liegen auf dem Boden. Die dreijährige Emma weint, weil ihr Werk zerrissen ist. Drei Fachkräfte stehen erschöpft und ratlos da. Der geplante Ablauf ist längst dahin. Da tritt Mette vor – sonst eher zurückhaltend, aber mit einem wachen Blick für brenzlige Situationen.

Mettes Mitmachstation

Mette geht zielstrebig zur Materialkiste. Sie kramt ein paar Wäscheklammern, Gummibänder und eine alte Pinnwand hervor. „Wir machen eine Mitmachstation daraus“, sagt sie, während sie die Pinnwand aufstellt und die ersten Werke befestigt. „Jedes Kind darf sein Kunstwerk präsentieren – wer mag, erzählt kurz was dazu. Danach räumen wir gemeinsam auf und machen Platz für die nächste Runde.“ Die Kinder sind sofort dabei. Sie zeigen stolz ihre Werke, lachen über die Geschichten, die entstehen. Die Kolleginnen schauen sich an – verblüfft, erleichtert, beeindruckt.

Wenn's brennt

Mette hat mit einem einfachen Impuls und ihrem feinen Gespür für Dynamik aus einem drohenden Chaos eine kreative Gemeinschaftsaktion gemacht. Was sie da geschafft hat, war kein Zufall. Und schon gar kein Griff in die Trickkiste. Sie hat die Situation erfasst, bevor sie ganz kippte – und dann einfach gemacht. Kein großes Konzept, kein langes Abwägen. Stattdessen: Luft holen, ein Blick in die Materialkiste – und eine Idee, die alle mitnimmt. Das ist keine Improvisation im luftleeren Raum, sondern gelebte Professionalität. Mit Bauchgefühl und Erfahrung. Genau solche Momente zeigen, wie wertvoll persönliche Ressourcen im Team sind. Besonders dann, wenn's brennt.

Mette hat mit ihrem Pragmatismus und ihrem Gespür für Dynamik nicht nur die Kinder aktiviert. Sie hat auch das Team entlastet: Sie hat Verantwortung übernommen, ohne sich vorzudrängen. Eine Lösung angeboten, die funktioniert – weil sie zu ihr passt. Das ist Ressourcenorientierung pur: nicht als Methode, sondern als Haltung. Echte Zusammenarbeit entsteht, wenn wir im Team sehen, was alle mitbringen – jenseits von Jobtiteln und Zuständigkeiten. Und manchmal eben auch eine Mitmachstation, die mehr bewegt als jede geplante Aktivität. Individuelle Ressourcen, wie Mettes Pragmatismus und situatives Gespür, bereichern Teams und können den Alltag retten.

Schatz statt Störfaktor

Solche Situationen zeigen: Im Team steckt oft mehr, als auf den ersten Blick sichtbar ist. Nicht jede Stärke steht im Dienstplan. Und nicht jede Ressource lässt sich in Fortbildungen abfragen. Aber sie sind da – in kleinen Gesten, spontanen Ideen, stillen Beobachtungen und mutigen Entscheidungen. Aber welche Ressourcen stecken eigentlich in einem Team? Und wie erkennen wir sie – und zwar, bevor wir sie brauchen?

Ressourcen – das klingt erst mal nach Flipchart, Fachbegriff und Fortbildung. Aber im Alltag sind sie viel greifbarer: Ressourcen sind das, was Menschen stark macht. Sie zeigen sich in Fähigkeiten, Erfahrung, Persönlichkeit und Haltung. Manche, wie Fachwissen oder handwerkliches Geschick, sind sichtbar. Andere wirken dagegen leise und eher im Hintergrund: Humor, Geduld, Intuition, Klarheit, Mut, Sprachgefühl. Ressourcen sind das, was Menschen einbringen, oft ohne es selbst groß zu benennen.

Und genau hier liegt der wichtige Unterschied: Fachliche Kompetenzen sind das, was wir gelernt haben – durch Ausbildung, Studium, Fortbildungen. Persönliche Stärken hingegen sind das, was uns wirklich

ausmacht. Wir tragen sie schon in uns, bevor wir einen Beruf ergreifen. Beides ist wichtig. Aber während Fachwissen vergleichsweise leicht überprüfbar ist, bleiben persönliche Ressourcen oft unsichtbar. Es sei denn, wir schauen bewusst hin. Und genau das braucht es in Teams: einen Blick, der nicht nur auf Qualifikationen schaut. Einen Blick für das, was Menschen außerdem einbringen.

Gerade in multiprofessionellen Teams ist Vielfalt kein Störfaktor, sondern ein Schatz. Unterschiedliche Hintergründe, Perspektiven und Herangehensweisen machen Teams lebendig, kreativ und widerstandsfähig. Ja, auf dem Weg dorthin braucht es Kommunikation – und manchmal auch Reibung. Vor allem aber braucht es die Haltung, dass Unterschiedlichkeit eine Einladung ist – und kein Problem. Eine Einladung, voneinander zu lernen, sich zu ergänzen und gemeinsam mehr zu erreichen, als man je allein schaffen könnte. Das ist kein Idealbild. Das ist gelebte Realität in Teams, die sich trauen, Ressourcen zu sehen und zu nutzen.

Ressourcen sichtbar machen

Ressourcen im Team sind da – die Frage ist nur: Wer sieht sie? Oft bleiben sie im Alltag unter der Oberfläche, weil wir im Funktionsmodus gefangen sind. Zwischen Morgenkreis, Elterngespräch und Windelwechsel bleibt wenig Raum für den Blick aufs große Ganze. Aber manchmal reicht schon ein kurzer Moment, um etwas sichtbar zu machen, das vorher übersehen wurde.

Zum Beispiel, wenn in der Teamsitzung plötzlich Ruhe einkehrt, weil eine Kollegin mit wenigen Worten eine angespannte Situation auf den Punkt bringt – und alle nicken. Oder wenn der neue Kollege beim Sommerfest ganz selbstverständlich die Technik übernimmt, weil er früher mal Veranstaltungstechniker war. Oder wenn jemand in der Garderobe mit einem Kind in Gebärdensprache



Die Bastelaktion droht zu kippen. Gut, wenn jemand einen Blick für solche Situationen hat – und den passenden Einfall.

kommuniziert – und man merkt: Da ist eine Ressource, die wir bisher gar nicht kannten. Es gibt Wege, Ressourcen sichtbar zu machen: durch kollegiale Fallbesprechungen, kleine Reflexionsrunden im Team oder die einfache Frage am Ende eines langen Tages: „Was hat dir heute besonders gutgetan – und was konntest du gut einbringen?“ Manchmal reicht schon ein Perspektivwechsel, ein ehrliches Gespräch oder ein gemeinsamer Blick auf eine herausfordernde Situation, um zu erkennen: Da steckt mehr drin, als wir dachten.

Tragendes Miteinander

Genau deshalb ist das Erkennen von Ressourcen so entscheidend. Es verändert die Teamdynamik: Aufgaben können passender verteilt werden, weil klar ist, wer worin stark ist. Konflikte lassen sich oft vermeiden, wenn die individuellen Stärken und Grenzen bekannt sind und respektiert werden. Und nicht zuletzt entsteht ein Klima, in dem Selbstwirksamkeit wachsen darf, weil zu spüren ist: „Ich werde gesehen – und das, was ich einbringe, zählt.“ Unterschiedliche Perspektiven füh-

ren nicht nur zu besseren Lösungen. Sie machen auch das Team resilient. Wenn ein Teammitglied mit Sprache Brücken baut, ein anderes mit Struktur Halt gibt und wieder jemand mit Humor die Spannung rausnimmt, dann entsteht ein Miteinander, das trägt. Nicht trotz, sondern wegen der Unterschiede. Und das ist kein Zufall. Es ist das Ergebnis einer Haltung, die Ressourcen nicht nur duldet, sondern feiert. Denn Ressourcenorientierung im Team ist kein nettes Extra. Sie ist eine Antwort auf die Herausforderungen unserer Zeit.

Kitas stehen heute mitten in einem Spannungsfeld: Pluralisierung, Fachkräftemangel, steigende Anforderungen an Inklusion und Bildungsgerechtigkeit. Die Gesellschaft wird vielfältiger. Und das spiegelt sich in den Teams wider. Unterschiedliche Professionen, Lebensrealitäten und Perspektiven treffen aufeinander. Kompetenzorientierte Teamentwicklung ist mehr als nur ein schicker Begriff. Was früher als „kompliziert“ galt, wird heute als Chance verstanden: Wenn wir Vielfalt nicht nur zulassen, sondern gestalten.

Kita-Teams profitieren dann besonders von ihrer Vielfalt, wenn individuelle Ressourcen bewusst wahrgenommen und in die gemeinsame Arbeit integriert werden – ein zentraler Schlüssel für Qualität und Teamresilienz (Klumpe 2025). Denn Multiprofessionalität bedeutet Fachkräfte aus Pädagogik, sozialer Arbeit, Therapieberufen, Verwaltung oder beispielsweise auch dem Handwerk. Und sie alle bringen etwas mit. Aber das volle Potenzial entfaltet sich erst, wenn diese Ressourcen sichtbar und wirksam werden. Klumpe betont, dass die Leitungskraft dabei eine Schlüsselrolle einnimmt: Sie schafft den Rahmen für ein Klima, in dem Wertschätzung und Ressourcenorientierung gelebt werden können.

Hilfreiche Wegweiser

Die Wissenschaft liefert starke Impulse. Nicht als trockene Theorie, sondern als Einladung, genauer hinzuschauen, wie Teams wirklich funktionieren:

1 Das Ruckeln am Anfang

Der Psychologe Bruce Tuckman etwa beschreibt in seinem Modell

die Phasen, die jedes Team durchläuft: Forming, Storming, Norming, Performing. Doch Konflikte und Reibung sind nicht das Ende echter Zusammenarbeit. Sie sind vielmehr ihr Anfang. Erst wenn Rollen gefunden, Unterschiede ausgehandelt und gemeinsame Werte entwickelt wurden, kann ein Team wirklich wirksam werden. Ressourcenorientierung hilft dabei, diese Phasen nicht nur zu überstehen, sondern aktiv zu gestalten.

2 Alle machen mit

Mit seinem Modell der Teamrollen bringt der Psychologe Meredith Belbin eine weitere wertvolle Perspektive ein: Nicht jeder muss alles können – aber jeder sollte das einbringen dürfen, was er besonders gut kann. Ob jemand eher analytisch denkt, kreativ gestaltet, organisiert oder motiviert – all das sind Ressourcen, die ein Team stark machen. Zentral ist dabei, dass es nicht um Gleichmacherei geht. Das Ziel sollte ein kluges Zusammenspiel unterschiedlicher Stärken sein.

3 Wirksamkeit macht glücklich

Und dann ist da noch die Positive Psychologie. Sie erinnert uns daran, wie sehr das Erkennen individueller Stärken zu Zufriedenheit und Selbstwirksamkeit beiträgt. Wenn Menschen das tun dürfen, was sie gut können und worin sie einen Sinn sehen, dann entsteht nicht nur bessere Arbeit. Dann breiten sich auch Freude und Verbundenheit im Team aus.

Diese wissenschaftlichen Modelle sind keine Rezepte. Sie sind Landkarten. Sie helfen, sich im komplexen Gelände der Teamarbeit zu orientieren. Sie machen Mut, Vielfalt nicht als Stolperstein, sondern als Fundament für gute Zusammenarbeit zu sehen.

Kurz gesagt: Teams, die ihre Ressourcen kennen und nutzen, sind nicht nur effektiver, sie sind auch resilienter. Sie können besser mit Belastungen umgehen, weil ihre

Mitglieder sich gegenseitig stützen. Sie arbeiten nicht trotz, sondern wegen ihrer Unterschiede gut zusammen. Und das ist kein Zufall. Das ist das Ergebnis einer Haltung – einer Haltung, die Vielfalt als Stärke begreift.

Ressourcen aufspüren

Wer im Team Ressourcen erkennen will, braucht vor allem eines: die Bereitschaft hinzuschauen. Nicht nur auf das, was fehlt, sondern vielmehr auf das, was da ist. Und das ist oft mehr, als wir denken (siehe Praxistipp).

Natürlich gibt es unterschiedliche Werkzeuge, die helfen können: kollegiale Fallberatung, Teamtage, Kompetenzkarten und Feedbackrunden. Sie schaffen Räume, in denen Stärken sichtbar werden dürfen. Aber entscheidend ist, wie wir diese Räume füllen – nämlich mit Offenheit, Wertschätzung und echtem Interesse am Gegenüber.

Eine ressourcenorientierte Haltung zeigt sich im Alltag oft in kleinen Momenten:

- > Wenn eine Kollegin sagt: „Das hast du gut gelöst – wie bist du das angegangen?“
- > Wenn eine Leitung fragt: „Was brauchst du, um deine Stärken einzubringen?“
- > Wenn wir nicht nur über Aufgaben, sondern auch über Talente sprechen.

Ressourcenorientierung ist kein Extra, das man „auch noch machen muss“. Sie ist eine Frage der Kultur. Eine Entscheidung dafür, Vielfalt nicht nur zu dulden, sondern zu nutzen. Und sie beginnt ganz individuell: „Was bringe ich ein – und was sehe ich bei anderen?“

Potenziale entfalten

In jedem Team steckt mehr, als auf den ersten Blick sichtbar ist. Wer hinschaut, wer fragt, wer zuhört, der entdeckt die Menschen hinter den Kompetenzen – mit Geschich-

ten, Erfahrungen, Haltungen und Talenten. Und genau das macht Teams stark: nicht Gleichförmigkeit, sondern gelebte Vielfalt. Potenziale, die entfaltet werden dürfen.

Eine ressourcenorientierte Haltung verändert den Blick: weg vom Defizit, hin zum Potenzial. Sie schafft Räume, in denen alle sich zeigen dürfen. Neben der Zusammenarbeit stärkt sie auch die pädagogische Qualität. Kinder erleben in solchen Teams, was es heißt, Unterschiedlichkeit wertzuschätzen und gemeinsam zu wachsen.

Teams, die ihre Ressourcen kennen und nutzen, sind resilienter, wirksamer und darüber hinaus zufriedener. Das ist gelebte Praxis – wenn wir sie zulassen.

Drei Türöffner

Der Weg dahin beginnt nicht mit großen Konzepten. Wichtig sind erst einmal drei kleine Fragen:

- > Was bringst du mit?
- > Was sehe ich in dir?
- > Was brauchen wir voneinander, um gut zusammenzuarbeiten?

Wer diese Fragen stellt, öffnet Türen – zu mehr Miteinander, mehr Wirksamkeit und mehr Freude an der gemeinsamen Aufgabe. Und vielleicht ist genau das die wichtigste Ressource im Team: die Haltung, dass wir einander sehen wollen. ◀

PRAXISTIPP

Ressourcenpuzzle, Stärkenzettel oder Blitzrunde – Tipps und Reflexionsfragen, um Stärken im Team aufzuspüren, finden Sie in der Praxismappe und hier als Download.

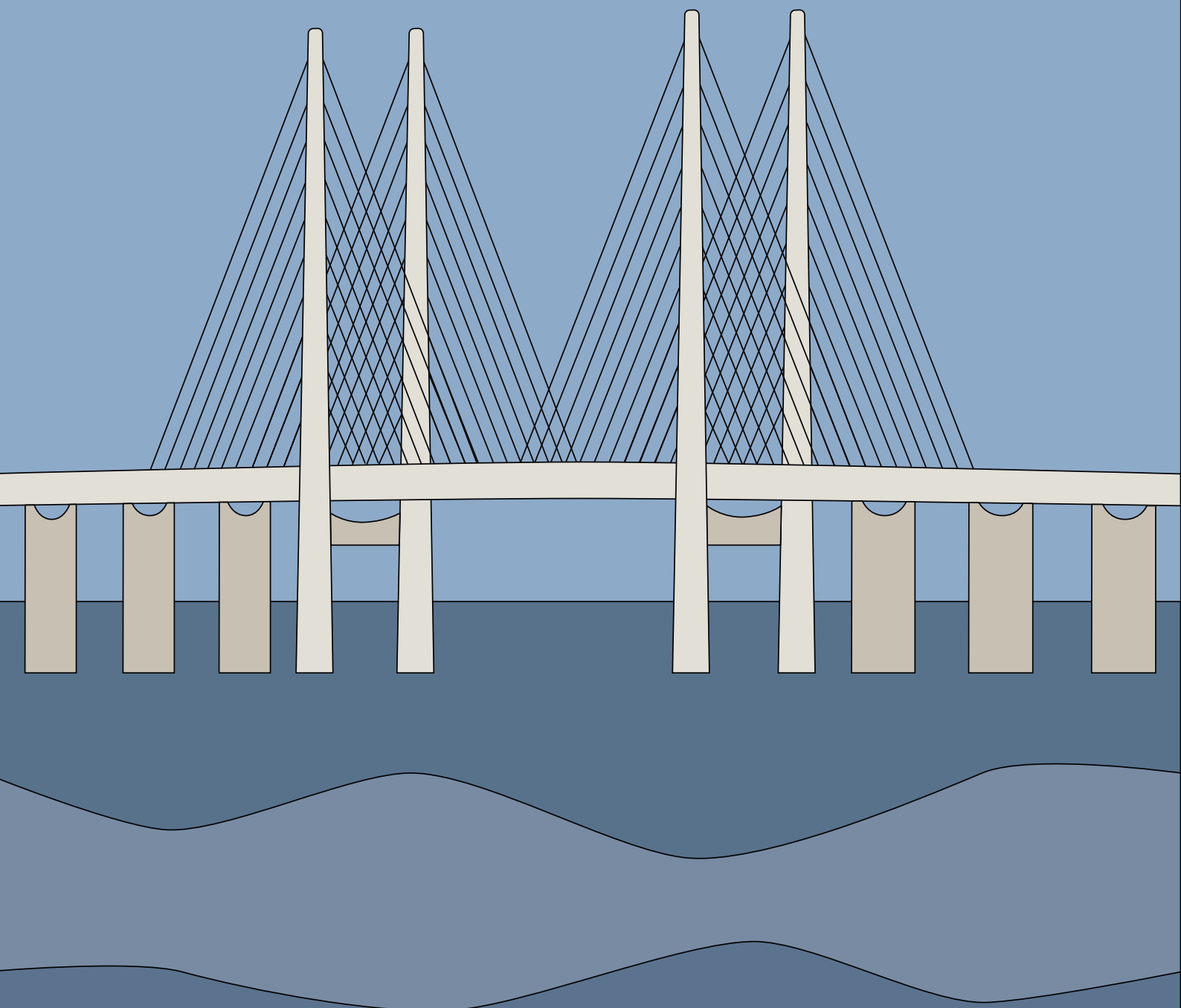
LITERATUR

KLUMPE, KASSANDRA (2025): Multi-professionelle Teams in der Kita. In: Dreyer, Rahel (Hrsg.): Kita-Fachtexte 2. <https://doi.org/10.58123/aliceopen-673> und <https://www.kita-fachtexte.de/de/fachtexte-finden/multiprofessionelle-teams-in-der-kita>

Lasst uns Brücken bauen!

Gebärden – für viele Menschen ein Tor zur Welt. Welche Möglichkeiten ihr Einsatz in der Kita bietet, wann sie als Brücke wirken und warum dabei die Verwendung eines einheitlichen Systems sinnvoll ist, beschreibt unsere Autorin.

MAREIKE VÖLKEL



Frühling in der Kita. Polina und Toni schauen aus dem Fenster. Plötzlich laufen sie zu ihrer Erzieherin Lisa. Sie bringen Daumen und Zeigefinger zusammen und deuten auf das Fenster. Lisa folgt ihnen dorthin. „Oh, wie schön!“, sagt sie. „Ihr habt ein Vogelpaar beim Nestbauen entdeckt.“ Denn das haben die Kinder ihr mitgeteilt – mit der Gebärde für Vogel.

Lebendige Kommunikation

Gebärdensprache hat mich schon immer fasziniert. Als Heilpädagogin arbeitete ich dann in einer Eltern-Kind-Gruppe als Kommunikationsassistentin und begleitete ein taubes Elternpaar mit einem hörenden Kind. Beide Elternteile nutzten die Deutsche Gebärdensprache (DGS). In der Gruppe wurde ihr Kind – im besten Sinne – in Sprache gebadet: Lautsprache, Gebärdensprache, gemeinsames Tun. So konnte es auch die verbale Sprache selbstverständlich aufnehmen. Ich übersetzte, was gesprochen wurde und was wir taten, damit die Mutter aktiv am Gruppengeschehen teilhaben konnte. Es war unglaublich beeindruckend, wie schnell das Kind in Kommunikation ging – mit der Mutter, mit anderen Kindern, mit mir.

Doch noch etwas fiel auf: Auch die anderen Kinder, allesamt hörend, begannen, sich für die Gebärden zu interessieren. Sie beobachteten, ahmten nach – und wählten gezielt Kontakt zur gehörlosen Mutter. Besonders gern ließen sie sich von ihr Geschichten in Gebärdensprache vorlesen. Die Ausdruckskraft, das Spiel der Hände und die Mimik – all das faszinierte die Kinder. Hier wurde Kommunikation sichtbar. Verständlich. Lebendig.

Warum Gebärdensprache?

Gebärdensprache erweitert unseren Horizont. Sie ist ein wichtiger Beitrag zur Inklusion. Oft wurde mir gesagt, für hörende Menschen sei es unnatürlich, Gebärdensprache zu nutzen. Das stimmt so nicht.

Denn wir alle nutzen Mimik und Gestik in unserer Kommunikation.

Auch blinde Menschen gestikulieren. Das zeigt, wie sehr es in unserer Natur liegt, uns beim verbalen Sprechen zu bewegen. Wenn uns beispielsweise ein Wort auf der Zunge liegt, nutzen wir Bewegungen – quasi als Vorgeste. Und warum Gebärden in der Kita? Weil sie Kindern Wege zur Kommunikation eröffnen. Auch und gerade dann, wenn gesprochene Sprache (noch) nicht zur Verfügung steht. Weil sie unterstützen, ohne zu bewerten.

Eine wertvolle Verbindung

Gebärdensprache kann wie eine Brücke wirken – beispielsweise für Kinder mit einer anderen Herkunftssprache als Deutsch. Wenn ich die Gebärde für „Apfel“ zeige, während ich einen Apfel in der Hand halte, dann entsteht ein unmittelbarer Bezug: Das Kind sieht, spürt, hört, riecht – und begreift. Die Gebärde – man deutet dabei an, dass man in einen Apfel beißt – dient der Verankerung. Sie wird zum Anker. So kann anschließend in einer gemeinsamen Aktion – zum Beispiel zusammen einen Apfelkuchen zu backen – alltagsbegleitend der Wortschatz erweitert werden.

Gerade im Krippenbereich, wenn viele Kinder sich erst nach und nach verbalsprachlich ausdrücken können, ist diese Verbindung zwischen Handlung, Wort und Gebärde besonders wertvoll. Es geht hier nicht um „mehr fördern“. Es geht um das Ermöglichen von Verständigung. Und das beginnt nicht erst beim Sprechen. Gebärden ermöglichen den Kindern, selbstwirksam zu sein, verstanden zu werden und in Beziehung zu kommen.

Es gibt Gesten, die uns vertraut sind. Etwa, weil sie traditionell beim Singen und Darstellen von Liedern oder Reimen genutzt wurden. Die Sonne beschreiben wir meistens mit den Armen als großen Kreis. Also warum nicht gleich die Deutsche Gebärdensprache nutzen

und ein vollwertiges Kommunikationssystem kennenlernen?

DGS - Einheit UND Vielfalt

In vielen Einrichtungen wird mit sogenannten unterstützenden Gebärden, der gebärdenunterstützten Kommunikation oder auch erfundenen Babyzeichen, gearbeitet. Oft wird dabei an die Deutsche Gebärdensprache angelehnt, vereinfacht oder aus verschiedenen Systemen zusammengesetzt. Gebärdensprache wird meist dann für ein Team interessant, wenn etwa ein Kind mit Trisomie 21 begleitet werden soll. So findet sie Eingang in die Kita.

Alternative Gebärdensysteme, die entwickelt wurden, um Menschen mit Behinderung mehr Kommunikation zu ermöglichen, mögen im Alltag zunächst hilfreich sein. Langfristig aber führen sie zu Problemen: Wenn ein Kind, das auf Gebärden als Kommunikationsmittel angewiesen ist, die Einrichtung wechselt, ist vielleicht plötzlich keine Verständigung mehr möglich, weil es in der neuen Einrichtung ein anderes Zeichensystem gibt. Die selbst entwickelten Zeichen haben außerhalb der Gruppe keine Bedeutung. Zudem sind viele dieser Systeme, selbst wenn sie an die Deutsche Gebärdensprache angelehnt sind, auf wenige hundert Zeichen begrenzt. Und sich für fehlende Worte einfach Gebärden selbst auszudenken, macht die Sprachverwirrung komplett.

Stellen wir uns vor, wir hätten für unsere Gefühle nur die Worte ängstlich, wütend, traurig und fröhlich. Wie begrenzt wären unsere Ausdrucksmöglichkeiten! Man denke an die Vielfalt von Blumen und Vögeln: Wie würden wir über sie sprechen, wenn wir nur diese beiden Begriffe zur Verfügung hätten? Die DGS gibt uns für alle Blumen und Vögel ein Gebärdenzeichen: Beim Storch fährt man mit Daumen und Zeigefinger den langen Schnabel nach. Für den Specht imitiert man das Klopfen an den Stamm.



Mit der Gebärdensprache wird Vielfalt sichtbar gemacht, denn es gibt viele Wege, sich mitzuteilen.

Damit können sich Kinder die Welt erschließen. Diese Vielfalt einem heranwachsenden kognitiv- oder hörwahrnehmungsbeeinträchtigtem Kind vorzuenthalten, beschränkt es in seinem Lernen. Und in seinen Möglichkeiten, sich die Welt zu erschließen. Worte und Begriffe – in der verbalen Sprache ebenso wie in der Gebärdensprache – ermöglichen es uns erst, über Ereignisse nachzudenken, sie zu sortieren und einzuordnen.

Das Argument, ein alternatives Gebärdensystem werde nur sprachunterstützend und nicht ersetzend eingeführt, überzeugt mich nicht von dessen Einführung. Warum nutze ich nicht gleich die Gebärden der DGS, im Sinne der Inklusion? Wer kann wissen, ob nicht auch ein hörendes Kind einmal angewiesen ist auf Gebärden?

Setze ich auf die DGS, öffne ich Kindern ein einheitliches Kommunikationssystem, das von einer Sprachgemeinschaft getragen wird, das gesellschaftlich anerkannt ist. Und das Kindern mit Hörbeeinträchtigung oder gehörlosen Angehörigen echte Teilhabe ermöglicht. Erst seit 2002 ist die DGS offiziell als Sprache anerkannt – ein überfälli-

ger Schritt. Denn viele Jahrzehnte wurden gehörlose Menschen gezwungen, sich lautsprachlich zu verständigen. Ihre Sprache, die Gebärdensprache, wurde unterdrückt. Heute wissen wir es besser. Wir können dazu beitragen, dass diese Sprache sichtbar wird – und damit auch alle Menschen, die sie nutzen. Schon im Krippenalltag.

Der Kern von Inklusion

Wenn ich Krippenkindern erste Gebärden zeige, schaffe ich Raum für Begegnung. Ich sende ein Signal: Hier gibt es viele Wege, sich mitzuteilen. Vielfalt wird nicht nur akzeptiert, sondern sichtbar gemacht. Das ist der Kern von Inklusion.

Gesten, die handlungsbegleitend eingesetzt werden, sind uns aus dem Alltag vertraut. Sie werden in ähnlicher Art und Weise von vielen Menschen genutzt. Gebärden sind festgelegte offizielle Zeichen, die erlernt werden müssen, mit einer bestimmten Hand- und Fingerform und einem festgelegten Gebärdenraum, zum Beispiel:

> **Essen:** Daumen und Zeigefinger deuten an, dass ich etwas in den Mund stecke.

- > **Hände waschen:** Ich führe die Bewegung des Händewaschens aus.
- > **Schlafen:** Man führt eine Hand mit der Innenfläche zur Wange und neigt dabei den Kopf Richtung Hand.
- > **Puppe:** Man legt die Unterarme übereinander und macht eine Wiegebewegung, als würde man einen Säugling halten.

Ich muss nicht sofort perfekt gebärden. Es reicht, wenn ich beginne. Wenn ich mit den Kindern zusammen neugierig bin, Fehler zulasse, gemeinsam lache. Die Erfahrung zeigt: Kinder lernen schnell. Sie beobachten genau. Und sie nehmen Gebärden begeistert auf – wenn sie einen Sinn darin sehen. Und dieser Sinn ist nicht, schneller zu sprechen oder sprachlich „weiter“ zu sein. Sie wollen verstanden werden und andere verstehen.

Haltung vor Methode

Als Heilpädagogin ist mir wichtig, dass es hier nicht um ein zusätzliches Förderangebot geht. Gebärden sollen nicht die Sprachentwicklung vorantreiben. Es geht vielmehr um die Gestaltung von Beziehung, um gegenseitiges Verstehen und um

Teilhabe. Gebärdensprache kann ein wertvolles Werkzeug sein – aber nur, wenn ich sie mit einer wertschätzenden, offenen Haltung nutze.

Der Alltag in der Krippe ist voller Situationen, in denen Kommunikation auf nonverbalem Weg geschieht. Gebärden fügen sich hier oft selbstverständlich ein – beim Essen, Anziehen, Spielen. Ich mache sichtbar, was ich tue. Ich benenne, was geschieht. Und ich öffne die Tür zu einem sprachlichen Miteinander, das mehr ist als Lautsprache.

Wie fange ich an?

Um eine Sprache mit Grammatik vollständig zu erlernen, braucht es Nativ Speaker – kompetente Menschen, die das Kind jeden Tag begleiten. Das gilt auch für Gebärdensprache. Ein nicht hörendes Kind benötigt mehr als vereinzelt Zeigen von Gebärden. Es ist ein Prozess, der Jahre braucht – wie das beim Erlernen einer Sprache nun mal so ist.

Wenn ich Gebärden sprach- und kommunikationsbegleitend nutze, hebe ich Schlüsselworte hervor. Ich nutze Gebärden dann sprachentwicklungsunterstützend und für die Kommunikation. In meinen Fortbildungen lernen die Teilnehmenden zwischen fünfzig und hundert Gebärden an einem Tag. Sie können die Zeichen sofort anwenden, indem sie sprachbegleitend wichtige und entscheidende Schlüsselworte mitgebärden.

Gebärdensprache in der Kita nutzen – das heißt nicht, ein neues Konzept über den Alltag zu stülpen. Es heißt, aufmerksam zu sein: Wo fehlen den Kindern Worte? Wo gibt es Missverständnisse? Wo könnte eine Gebärde Brücken bauen? Wo dabei helfen, dass die Kinder verstehen, worum es gerade geht? Und dann einfach einmal anfangen:

- > Starten Sie mit nur zwei, drei Wörtern. Gut geeignet sind Substantive und Verben, die im Alltag wichtig oder gerade aktuell sind:

Kind oder Fußball, schlafen oder essen. Es sind die zwei wichtigsten Wortarten. Substantive beschreiben Dinge und Lebewesen. Verben zeigen Handlungen an.

- > Ein Lied in Gebärdensprache begleiten – das macht Spaß! Und die Bewegung in Verbindung mit Musik führt dazu, dass man sich die Gebärden gut merken kann. Geeignet sind einfache Lieder, die sowohl die Fachkräfte als auch die Kinder schon kennen und die eventuell Wiederholungen beinhalten. Dabei können ein bis zwei oder nach Bedarf auch mehrere Worte mitgebärdet werden.
- > Eine Idee kann sein, Gegenstände oder Tiere, die in einem Lied oder Reim vorkommen, zuerst in die Kreismitte zu legen oder aus einem Geschichtensäckchen hervorzuholen und die entsprechenden Gebärde dazu zu zeigen.
- > Ein Fingerspiel (siehe Kasten) gewinnt durch Gebärden an Tiefe. Die Kinder zeigen die Gebärde für Baum: Der Unterarm ist der Stamm – die abgespreizten Finger sind die Äste. Im Reim krabbeln und fliegen viele Gäste am Baum entlang – wie Käfer oder Bienen, Vögelchen setzen sich auf die Äste –, natürlich begleitet von Gebärden. Den Kindern fallen sicherlich jede Menge Tiere ein, die sich für den Baum interessieren. Und so etablieren sich lauter neue Gebärden.
- > Bereichernd ist es auch, die Gebärde für „noch mal“ zu nutzen: Die Hand führt dabei auf Brusthöhe eine Bewegung aus, als würde man eine Glühlampe in die Fassung schrauben. Insbesondere im vorsprachlichen Bereich kann ein Kind so verdeutlichen, dass es gerade an einer Wiederholung interessiert ist. Kinder lieben und nutzen Wiederholungsspiele, um sich Orientierung und Sicherheit in der Beziehung mit dem Gegenüber zu ermöglichen. Ebenso ist die Gebärde für „Licht an und aus“ sehr interessant für Kinder, um damit ihre Bestrebungen nach Selbst-

Fingerspiel

Der Baum



Im Garten steht ein Baum,
der hat viele Äste.
Und jeden Tag hat der Baum
auch viele Gäste.
Käfer krabbeln zu ihm hinauf.
Vögelchen setzen sich oben drauf.
Bienenchen fliegen um ihn herum
und singen immer: „Summ,
summ, summ!“
Und dann kommt der Wind und
schüttelt die Äste ...
Husch! Fort sind alle lieben Gäste.

wirksamkeit nach außen zu tragen.

- > Natürlich können auch Bücher genutzt werden, die mit Gebärden begleitet vorgelesen werden.

Und wie oft sollte man üben?

Üben im herkömmlichen Sinne lieber gar nicht. Wenn Gebärden alltagsintegriert genutzt werden, ist das am wirkungsvollsten. Auch das Zeigen eines Kindes auf einen Vogel, den es sieht, ist Kommunikation. Und kann mit Sprache und einer Gebärde beantwortet werden. Wenn das Kind also auf einen Vogel zeigt, reagieren wir mit der Gebärde für Vogel (Daumen und Zeigefinger zusammenbringen – den Schnabel zeigen) und sagen: „Ja, das ist ein Vogel. Du siehst einen Vogel.“

Ich habe erlebt, wie stark die Wirkung von Gebärden sein kann – für Kinder, für Eltern, für das ganze Team. Denn Sprache ist nicht nur das, was wir sagen. Es ist auch das, was wir zeigen. Wenn wir Gebärden nutzen, wenden wir uns einander körperlich zu. Und das sind innige Momente in einer Beziehung. ◀

TIPP

Unsere Autorin Mareike Völkel bietet Fortbildungen und einen Online-Kurs in Gebärdensprache für Fachkräfte in Kitas an. Mehr Infos unter: www.mareikevoelkel.de

Für Ihre professionelle Kita-Praxis



Kita einfach besser machen

In 9 alltagstauglichen Etappen zeigt das Buch, wie ihr eure Einrichtung mit Struktur, Herz und einer wirksamen Systematik weiterentwickeln könnt. So entsteht mehr Leichtigkeit im Alltag, mehr Tiefe in der pädagogischen Arbeit und mehr echte Verbindung – zu den Kindern, zu den Familien und im Team.

- Bildungslandschaft am Wendepunkt:
in 9 Schritten pädagogische Qualität entwickeln
- zukunftsfähige Pädagogik sicher implementieren
- zahlreiche Praxisbeispiele, Reflexionsfragen,
Hintergrundwissen und erprobte Methoden

Laura Henriette Grimm, Hergen Sasse

Kita einfach besser machen

In 9 Schritten zu mehr Qualität

17 x 24 cm, 176 Seiten

(D) 24,95 € | ISBN 978-3-96046-423-5

**Jetzt
neu!**



Laura Henriette Grimm, Hergen Sasse

Kita einfach besser machen

In 9 Schritten zu mehr Qualität

32 Methodenkarten für die Teamarbeit

DIN A5 quer, 32 Karten

(D) 19,95 € | ISBN 978-3-96046-424-2

**Jetzt bestellen:
www.klett-kita.de
oder in Ihrer Buchhandlung**



Stephen Hawking, Lucy Hawking, Xin Li
Schaut zu den Sternen!
 Penguin Junior 2025
 16 Euro
 ISBN: 978-3-3283-0379-4

Ein Wissenschaftler als Bilderbuchautor? Noch dazu der wohl größte Astrophysiker unserer Zeit ... kann das funktionieren? Oh ja! Gemeinsam mit seiner Tochter Lucy hat Stephen Hawking sein Vermächtnis in einfache, aber umso eindringlichere Worte gefasst. Indem er Fragen stellt. Zunächst solche, die ihn selbst als Wissenschaftler beschäftigten – und viele Kinder ebenfalls: Kann man in der Zeit reisen? Gibt es Außerirdische? Und wie genau ist das mit den schwarzen Löchern? Doch dann kommt er zu den wirklich wichtigen Fragen. Die sich um uns drehen. Um unseren Planeten, die Erde. Um unsere Zukunft. Und die können wir nur alle gemeinsam beantworten. Genau dazu ruft Hawking auf. Seine Botschaft lautet: Lasst uns freundlich und respektvoll miteinander umgehen. Er schließt mit einem wunderbaren Tipp: Niemals den Kopf hängen lassen! Im Gegenteil: **Schaut zu den Sternen!** Xin Lis einfühlsame Illustrationen transportieren seine Botschaft eindrücklich. Ihre Protagonisten vertreten alle Ethnien der Welt. Und sitzen ebenso selbstverständlich in einem Rollstuhl wie auf einem Klettergerüst. Übrigens: Kleine Forscher finden im Anhang noch jede Menge Antworten!

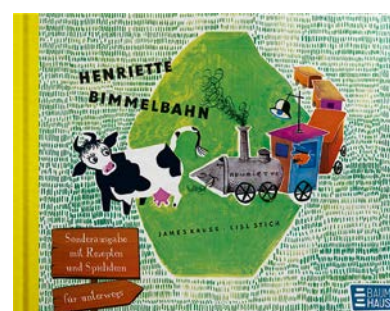
ANDREA BERGNER



Sonja Stangl
Wenn der Wind vom Meer erzählt
 Tyrolia Verlag 2025
 18 Euro
 ISBN: 978-3-7022-4278-7

Der alte Bär hört nicht mehr gut. Das macht ihn sehr traurig. Und einsam. Denn die Leute wundern sich zwar über ihn, aber schließlich gehen sie doch einfach weiter. Nur das kleine Mädchen nicht. Ihr tut der alte Bär leid, der ganz einsam auf dem Hügel sitzt. Sein Verlust wird schließlich zu ihrem Gewinn. Denn als sie herausfindet, was mit ihm los ist, bastelt sie dem Bären eine Hörhilfe. Zum Dank zeigt er ihr, was es alles zu entdecken gibt, wenn man mit offenen Ohren durch die Welt geht. Und so machen sie sich gemeinsam auf die Suche. Auf eine Suche nur mit den Ohren ... Sonja Stangl hat mit **Wenn der Wind vom Meer erzählt** eine berührende, zarte Geschichte geschaffen. Über das Glück der kleinen Dinge. Über Achtsamkeit. Aber auch über Mitgefühl und Freundschaft. Ihre experimentellen Illustrationen ziehen kleine wie große Leserinnen und Leser in ihren Bann: Da entstehen aus Fingerabdrücken Steine, Wolken und Bäume. Mit Tinte vermischte Seifenblasen verleihen ihren Zeichnungen eine unglaubliche Leichtigkeit, die dazu einlädt, sich mit auf die Reise nehmen zu lassen – auf die Reise in die Welt der Geräusche und ihrer Geschichten.

ANDREA BERGNER



James Krüss, Lisl Stich
Henriette Bimmelbahn
 Baumhaus Verlag 2025
 15 Euro
 ISBN: 978-3-8339-1006-7

„Sie bimmelt, rattert, knattert, dampft und faucht, ruckelt, zuckelt, klappert, plappert, bebt und bibbert, rollt und raucht.“ Die Verse von James Krüss gleichen manchmal einem Zungenbrecher. Doch die Reime zu **Henriette Bimmelbahn** sind geradezu ansteckend. Genau das richtige, um schon bei jungen Kindern die Sprachfreude zu wecken und ganz nebenbei auch die Grammatik zu trainieren. Die Bimmelbahn fährt zusammen mit Kindern übers ganze Land, vorbei an einer Kuh und Hasen, weiter zum Wald und einer Wiese, wo die Kinder Blumen pflücken. Das Buch ist die perfekte Begleitung für eine Zugfahrt oder kann schon vorab gelesen werden, um die Vorfreude auf die Reise zu wecken. Auf den Seiten gibt es viel zu entdecken, dank der detailreichen Illustrationen von Lisl Stich. Was diese Ausgabe besonders macht, ist das Zusatzmaterial. Es gibt jede Menge Rezepte – vom Reiseproviant für die Zugfahrt in Form von Blumen bis hin zur Gemüseisenbahn. Außerdem diverse Ideen für Spiele, falls es mal langweilig wird. Und zu guter Letzt einen Kofferranhänger zum Ausschneiden, natürlich mit „Henriette Bimmelbahn“-Motiv.

BERNADETTE FRITSCH

1

Schweigen ist Gold?

Zu Hause der reinste Wasserfall, in der Kita stumm: Kinder mit Mutismus brauchen besondere Aufmerksamkeit. Woran Sie diese psychisch motivierte Kommunikationsstörung erkennen, welche Strategien weiterhelfen und wie Sie die Eltern mit ins Boot holen.

Mutismus

10. März 2026

Hannover

Pädiko Akademie

Referentin: Nadine Sandeck

www.paediko-akademie.de

2

So klein, aber so wichtig

Vom Gruppen- in den Ruheraum, vom Freispiel in den Morgenkreis ... für uns alltägliche, kleine Übergänge – für U3-Kinder eine große Herausforderung. Erfahren Sie hier, wie Sie solche Mikrotransitionen für alle achtsam und stressfrei gestalten.

Mikrotransitionen

13. März 2026

Freiburg

Bagage

Referentin: Alena Morlock

www.bagage.de

3

In der Ruhe liegt die Kraft

Warum ist der Tagschlaf so wichtig? Und wie viel Schlaf brauchen meine Krippenkinder eigentlich? Dieses Webinar informiert darüber, wie Sie als pädagogische Fachkraft Ruhephasen in der Krippe beziehungsorientiert und entwicklungsfördernd gestalten.

Schlafbedürfnisse der Kleinsten

16. März 2026

online

Lernfabrik

Referentin: Lisa Baumann

www.lernfabrik.org

4

Starke Kinder

Gute Widerstandskräfte sind wichtig. Das gilt auch für unsere Seele. Wodurch Sie die Resilienz von Kindern stärken, wie Sie entsprechende Konzepte im Kita-Alltag verankern und was das alles mit Ihrer eigenen Haltung zu tun hat, erfahren Sie hier.

Kinder stärken!

24. März 2026

Kiel

Der Kinderschutzbund Landesverband Schleswig-Holstein e. V.

Referentin: Anne Wittern

www.kinderschutzbund-sh.de

5

Träumend ins Geschichtenland

Auf einem Drachen fliegend fantastische Welten erkunden, mit Kobolden kämpfen und mit Elfen tanzen ... Dieses Seminar zeigt, wie Sie durch Geschichten und Märchen kreativ die Sprachentwicklung von Kindern fördern. Mit Fingerspielen, Traumreisen und vielem mehr.

Hand in Hand ...

25. März 2026

Magdeburg

Bildungswerk ver.di Sachsen-Anhalt e. V.

Referentin: Andrea Daehre

www.verdi-bw-lsa.de



Vormerken und anmelden!



Im nächsten Heft 3/26: Tanzen



Bild: © gettyimages/eobrazy

Jakob dreht sich, schwingt die Arme und ist selig. Leidenschaftlich singt er seine eigene Version von Bohemian Rhapsody. Beim Tanzen folgen Kinder Bewegungen, die sich intuitiv einstellen. Sie finden eine Sprache, die über Wörter hinausgeht. Wie ermöglichen wir das? Silke Hubrig gibt Tipps, mit welchen Impulsen und Materialien Kinder in den Tanz finden. Einen Ballsaal braucht es dazu nicht. Wie Sie einen Tanzraum schaffen, ohne anzubauen, zeigt Raumplanerin Anja von Karstedt. So viel vorweg:

Ein Spiegel ist Gold wert. Sefta hüpfte lachend im Kreis herum. Miriam weint. Auf Kreis- und Tanzspiele reagieren Kinder sehr unterschiedlich. Wie sie zu einer positiven Erfahrung für alle werden und warum sie für die Gestaltung von Beziehungen wichtig sind: Christine Schwerdtfeger nimmt Sie mit auf eine erkenntnisreiche Reise. Außerdem: Wo Mathe im Tanzen steckt, Tipps für Choreografien und ein Interview mit einem Tanzpädagogen, der zeigt, wie Kinder beim Tanzen ihre Gefühle regulieren. Viel Freude mit Tanz und TPS.

IMPRESSUM

TPS - THEORIE UND PRAXIS DER SOZIALPÄDAGOGIK
Leben, Lernen und Arbeiten in der Kita
Evangelische Fachzeitschrift für die Arbeit mit Kindern
wird herausgegeben von der Bundesvereinigung
Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V. (BETA)
und der Klett Kita GmbH.

BEIRAT

Daniela Kobelt Neuhaus, lic. phil., Geschäftsführung des Bundesverbands der Familienzentren e.V.; Martina Letzner, Geschäftsführerin der Bundesvereinigung Evangelischer Tageseinrichtungen für Kinder e.V., Berlin; Prof. Ludger Pesch, Professur für Kindheitspädagogik an der Hochschule für Soziale Arbeit und Pädagogik Berlin (HSAP); Eva Reichert-Garschhammer, stellvertretende Direktorin des Staatsinstituts für Frühpädagogik, München; Franziska Schubert-Suffrian, stellvertretende Geschäftsführung im Verband Evangelischer Kindertageseinrichtungen in Schleswig-Holstein e.V., Rendsburg; Ingrid Schulz, Fortbildnerin im frühpädagogischen Bereich, Kressbronn am Bodensee; Prof. Dr. Petra Völkel, Diplom-Pädagogin, Evangelische Hochschule Berlin.

REDAKTION

Silke Wiest, Chefredakteurin (v.i.S.d.P.)
Andrea Bergner, Bernadette Fritsch
Rotebühlstraße 77 · 70178 Stuttgart
Telefon: 07 11/66 72-58 14
Telefon: 07 11/66 72-58 07
E-Mail: tps-redaktion@klett-kita.de
Internet: www.klett-kita.de

VERLAG

Klett Kita GmbH
Rotebühlstraße 77 · 70178 Stuttgart
Internet: www.klett-kita.de

ANZEIGEN

Mediameer
Marie Berlin (Anzeigenleitung)
Krokusweg 8 · 51069 Köln
Telefon: 02 21/608 78 089
E-Mail: marie.berlin@mediameer.de
Internet: www.mediameer.de
Anzeigenpreisliste Nr. 10 / Gültig ab
01.09.2023

KUNDENSERVICE

Telefon: 07 11/66 72-58 00
Telefax: 07 11/66 72-58 22
E-Mail: kundenservice@klett-kita.de

GRUNDLAYOUT

ISM Satz- und Reprostudio GmbH ·
München
Internet: www.ism-satz-repro.de

GESTALTUNG UND SATZ

DOPPELPUNKT · Karen Auch · Stuttgart

TITELBILD

© gettyimages/Creative Images Lab

DRUCK

Strube Druck & Medien GmbH
Stimmerswiesen 3 · 34587 Felsberg



www.blauer-engel.de/uz195
• ressourcenschonend und umweltfreundlich
hergestellt
• emissionsarm gedruckt
• aus 100 % Altpapier

TZ3

Dieses Druckerzeugnis wurde mit dem Blauen Engel ausgezeichnet

ALLGEMEINE GESCHÄFTSBEDINGUNGEN

Es gelten unsere aktuellen allgemeinen Geschäftsbedingungen (www.klett-kita.de/service/agb-und-widerrufsrecht).

ADRESSÄNDERUNGEN

Teilen Sie uns rechtzeitig Ihre Adressänderung mit. Dabei geben Sie uns bitte neben Ihrer Kundennummer (siehe Rechnung), die neue und die alte Adresse an.

COPYRIGHT

Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten.

ISSN 0342-7145
Bestell-Nr. 15680



KERSTIN BÜSCHGES

Promovierte, freiberufliche Trainerin für Gender-sensibilisierung, Diversity Managerin, Coachin, Supervisorin. www.kerstin-bueschges.com



PETRA ENGELSMANN

Social Management B.A., ehemalige Kita-Leitung, Personzentrierte Beraterin, selbstständig im Bereich Persönlichkeitsentwicklung.



IRIS HOFMANN

Erziehungswissenschaftlerin M.A., Transfermanagerin in der regionalen Transferstelle SüdOst des Nifbe.



ANJA VON KARSTEDT

Dipl.-Ing. (FH), studierte Architektur. Fachberaterin und Planerin für Kameleon Raumkonzepte, gibt Seminare zur Raumgestaltung und Workshops.



LOTHAR KLEIN

Diplom-Pädagoge, ehemaliger Kita-Leiter, freiberuflicher Fortbildungsreferent (Balance – Dialog und Freinet-Pädagogik) und Autor.



LUDGER PESCH

Prof., Diplom-Pädagoge, Professur für Kindheitspädagogik an Hochschule für Soziale Arbeit und Pädagogik Berlin (HSAP); Fortbildner, Coach, Moderator.



EUGENIA RENNER

Dr. phil., wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule Koblenz im Fachbereich Sozialwissenschaften.



TINA VAAHSEN

Soziale Arbeit M.A. mit Schwerpunkt Bildung, vorurteilsbewusstes Arbeiten, Kinderschutz, freiberufliche Fortbildnerin und Fachberatung, Coach.



MAREIKE VÖLKE

Heilpädagogin, Marte Meo-Therapeutin, Kommunikationsassistentin für Deutsche Gebärdensprache, Referentin, Mutter von sieben Kindern.

Unsere PRAXISIDEEN für Krippenkinder

Neu!



Monika Laut-Zimmermann Die schönsten Lieder für Krippenkinder

Lieder zum Singen, Mitmachen & Bewegen
für alle Jahreszeiten

- neue Lieder auf bekannte Melodien für alle Jahreszeiten
- musikalisch Sprache und Motorik fördern
- Krippenkinder bedürfnisgerecht in ihrer Entwicklung unterstützen

19 x 26 cm, 80 Seiten
(D) 16,95 € | ISBN 978-3-96046-371-9



Die schönsten Naturideen
für Krippenkinder
(D) 16,95 € | ISBN 978-3-96046-349-8



Die schönsten Klanggeschichten
für Krippenkinder
(D) 16,95 € | ISBN 978-3-96046-288-0



Die schönsten Entspannungs-
und Yogaideen für Krippenkinder
(D) 16,95 € | ISBN 978-3-96046-271-2

Jetzt bestellen: www.klett-kita.de oder in Ihrer Buchhandlung

Lieblingsprojekte für die Krippe

Mit Krippenkindern die Welt entdecken

Ob Mini-Projekt, Impuls für zwischendurch oder Wochenplanung: Mit dieser vielseitigen Ideensammlung speziell für 1- bis 3-Jährige gelingt die Förderung spielerisch und ganzheitlich. Praxiserprobte Tipps rund um die Lieblingsthemen der Kinder – inklusiv gestaltet durch den Einsatz von begleitenden Gebärden.



Riekje Dreier
Schnuppern, Lauschen & Fühlen
Die schönsten Mini-Projekte zum Thema Sinne

DIN A4, 96 Seiten
(D) 16,95 € | ISBN 978-3-96046-369-6



Riekje Dreier
Schnuppern, Lauschen & Fühlen
Die schönsten Mini-Projekte zum Thema Tiere

DIN A4, 96 Seiten
(D) 16,95 € | ISBN 978-3-96046-374-0

**Jetzt bestellen: www.klett-kita.de
oder in Ihrer Buchhandlung**