

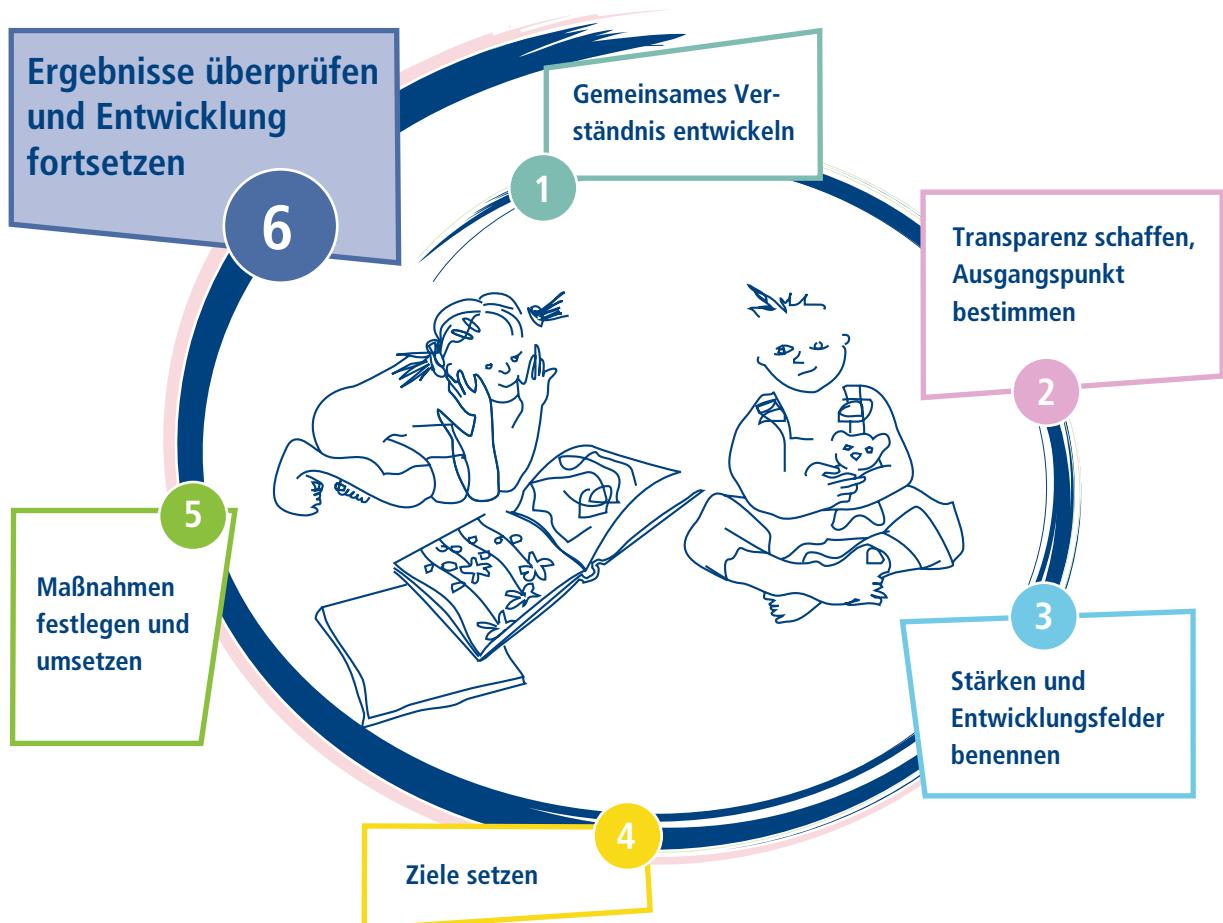
# Die gute gesunde Kita gestalten

Reflexion – Ergebnisse überprüfen und Entwicklung fortsetzen

1 | 2 | 3 | 4



## 6 Schritte, um die Bildungs- und Gesundheitsqualität der Kita zu steigern



„Kitas bewegen – für die gute gesunde Kita“ wurde als Projekt von der Bertelsmann Stiftung ins Leben gerufen, anschließend seit 2007 mit vielen Partnern in Berlin und Münster in Dutzenden Kitas erprobt und weiter entwickelt.

Kooperationspartner der Bertelsmann Stiftung  
in Münster von 2007 – 2010

Ministerium für Schule und Weiterbildung des  
Landes Nordrhein-Westfalen

Stadt Münster

Unfallkasse Nordrhein-Westfalen

Kooperationspartner der Bertelsmann Stiftung  
in Berlin von 2007 – 2011

AOK Nordost – Die Gesundheitskasse

Bezirksamt Berlin Mitte

Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und  
Wissenschaft, Berlin

In Berlin ist daraus 2011 ein eigenes „Landesprogramm Kitas bewegen – für die gute gesunde Kita“ entstanden.

# Inhalt

<b>Einführung</b>	4
<b>1. Reflexion als Grundlage für die Qualitätsentwicklung in der guten gesunden Kita</b>	6
Annäherungen an den Begriff „Reflexion“	7
Eigene Leitwerte und Orientierungen hinterfragen	8
Vielfältige Perspektiven wahrnehmen	9
Reflexion als Motivationsquelle	12
Reflexionen ermöglichen Veränderung	14
<b>2. Umsetzung der Reflexion in der guten gesunden Kita</b>	20
Veränderungen systemisch begreifen	21
Das Modell der Salutogenese anwenden	21
Dokumentationen nutzen	24
Systematische Reflexion in der guten gesunden Kita	26
Eine positive Gesprächskultur entwickeln	31
Erfolge und Meilenstein würdigen	33
<b>3. Kontinuierliche Weiterentwicklung in der guten gesunden Kita</b>	36
Ergebnisse verankern	36
Arbeitsabläufe und Strukturen nachhaltig verändern	37
Entwicklung fortsetzen	37
<b>4. Übungen, Arbeitsblätter und Links</b>	38
<b>Literatur</b>	50
<b>Impressum</b>	51

# Einführung

**Liebe Leserin, lieber Leser,**

Ihnen liegt das vierte Heft der Reihe „Die gute gesunde Kita gestalten“ vor. Darin finden Sie Hinweise, wie Sie Ihre Aktivitäten auf dem Weg zu einer guten gesunden Kita systematisch und kontinuierlich reflektieren können. Natürlich gehört hierzu auch das Nachdenken über weitere Entwicklungsschritte. Mit dem Prozessschritt „Ergebnisse überprüfen und Entwicklung fortsetzen“ vollendet sich idealtypisch zum ersten Mal der Kreislauf der Organisationsentwicklung. Bevor wir die Bedeutung von Reflexionsprozessen thematisieren und Hinweise zur konkreten Umsetzung geben, möchten wir jedoch zunächst den Blick zurücklenken auf den in den ersten drei Heften beschriebenen Prozess.

## **Heft 1 – Gemeinsames Verständnis entwickeln**

Im ersten Heft wird beschrieben, wie Kita-Teams ein gemeinsames Verständnis sowohl für den Veränderungsprozess als auch für das Zusammenspiel von Bildung, Bewegung und Gesundheit nach dem Konzept der guten gesunden Kita entwickeln können. Die Teams erkennen dabei, wie mithilfe der Systematik des Organisationsentwicklungsprozesses die Bildungs- und Gesundheitschancen der Kinder, aber auch die der pädagogischen Fachkräfte gesteigert werden können.

## **Heft 2 – Ausgangspunkte festlegen – Transparenz schaffen**

Das zweite Heft zeigt, wie eine Selbstevaluation Transparenz über den Ausgangspunkt der weiteren Qualitätsentwicklung schaffen kann. Durch eine Fragebogen-gestützte Analyse erkennen die pädagogischen Fachkräfte<sup>1</sup>, was sie bereits auf dem Weg zu einer guten gesunden Kita leisten, und bestimmen die Ausgangspunkte für die weitere Entwicklung.

## **Heft 3 – Stärken entdecken, Ziele setzen, Maßnahmen festlegen**

Um den Themenbereich Stärken – Ziele – Maßnahmen geht es im dritten Heft: Auf dieser Grundlage gewinnt nun die gute gesunde Kita Gestalt. Ein Team legt Ziele und Maßnahmen fest und setzt sie um, je nachdem welche Schwerpunkte es für sich sieht. In den Maßnahmen finden die vielfältigen Qualitätsfelder der guten gesunden Kita Berücksichtigung, zum Beispiel gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen, Bewegungs- und Erfahrungsräume für Kinder, die Gestaltung von Übergängen, die Stärkung der Ressourcen der Kinder oder die Pflege der Teamkultur.

<sup>1</sup> In dieser Broschüre umfasst der Begriff „pädagogische Fachkräfte“ sowohl Kita-Leitungen als auch Erzieherinnen und Erzieher.

Mit **Heft 4** ist nun im stetigen Qualitätsentwicklungskreislauf der guten gesunden Kita der Punkt erreicht, an dem Ergebnisse wahrgenommen, überprüft und gewürdigt werden. Mit diesem Heft möchten wir Sie dabei unterstützen, Reflexionsprozesse in Ihrem Team verstärkt zur gemeinsamen Weiterentwicklung Ihrer Organisation zur guten gesunden Kita einzusetzen.

Im ersten Kapitel betrachten wir die Potenziale von Reflexionsprozessen für die Qualitäts- und Organisationsentwicklung in der guten gesunden Kita, um Ihnen dann in Kapitel zwei Hinweise zur konkreten Umsetzung von Reflexionsinstrumenten zu geben. Zur Veranschaulichung richten zwei erfahrene Referentinnen ihren Blick auf Reflexionsprozesse in Bezug auf die gute gesunde Kita: Diplom-Pädagogin Sonja Quante betont die Bedeutung von notwendigen Reflexionsbedingungen und einer positiven wie wertschätzenden Reflexionshaltung. Die systemische Organisationsberaterin Kerstin Schmidt geht danach auf die analytische Seite der Reflexion ein und beschreibt, wie die systematische Nutzung von Reflexionsinstrumenten eine gezielte Auswertung im Kita-Team unterstützt. In der guten gesunden Kita werden diese beiden unterschiedlichen Aspekte von Reflexion gleichermaßen berücksichtigt. Im dritten Kapitel geht es um die Verankerung der Ergebnisse und um die kontinuierliche Weiterentwicklung der guten gesunden Kita.

Die Praxiserfahrungen aus den Projekt-Kitas in Berlin-Mitte und Münster bilden erneut den praktischen Hintergrund für dieses Heft. Im Anhang finden Sie zudem eine kleine Auswahl bewährter Reflexionsmethoden, mit denen Sie ebenfalls Ihre Reflexionsprozesse noch lebendiger und strukturierter gestalten können.

Wenn Sie nicht am Projekt „Kitas bewegen – für die gute gesunde Kita“ teilnehmen, aber das Interesse haben, Reflexionsmethoden systematisch in Ihrer Kita einzusetzen, erhalten Sie ebenfalls in diesem Heft vielfältige Anregungen.

Wir danken besonders den pädagogischen Fachkräften der Projekt-Kitas in Berlin-Mitte und Münster, dass sie ihre Erfahrungen für die Erarbeitung der Broschüren zur Verfügung stellten. Ein großer Dank gilt der Autorin Ulrike Ziesche sowie Barbara Leitner und Corinna Fillies für die fachliche Beratung. Wenn Sie mögen, berichten Sie uns gerne, worin der Wert dieser vier Broschüren für Sie besteht. Denn auch uns helfen Rückmeldungen und Anregungen bei der Weiterentwicklung unserer Arbeit.

**Andrea Engelhardt, Arne Halle und Dr. Anja Langness**

# 1. Reflexion als Grundlage für die Qualitätsentwicklung in der guten gesunden Kita

Das Konzept der guten gesunden Kita unterstützt pädagogische Fachkräfte darin, allen Kindern gute Chancen für eine gesunde Entwicklung zu ermöglichen. Zugleich dient es den Fachkräften dazu, im Rahmen ihrer Möglichkeiten eine Arbeits- und Lebenswelt zu gestalten, in der sie gesund bleiben und sich entfalten können.

Das Konzept ist als Organisationsentwicklungsprozess mit dem Ziel der nachhaltigen Qualitätssteigerung angelegt. Mit einer Reihe von gezielten Impulsen wird ein Prozess angestoßen, der die Kita insgesamt in ihrer Weiterentwicklung zu einer guten und gesunden Organisation unterstützt. Bezugspunkte für Veränderungen sind aktuelle fachliche Anforderungen der Elementarpädagogik und der Gesundheitswissenschaften, gesetzliche Grundlagen, die Bildungsprogramme der Bundesländer, Qualitätsanforderungen der jeweiligen Kita-Träger und selbstverständlich die Bedürfnisse und Anregungen der Kinder und ihrer Familien.

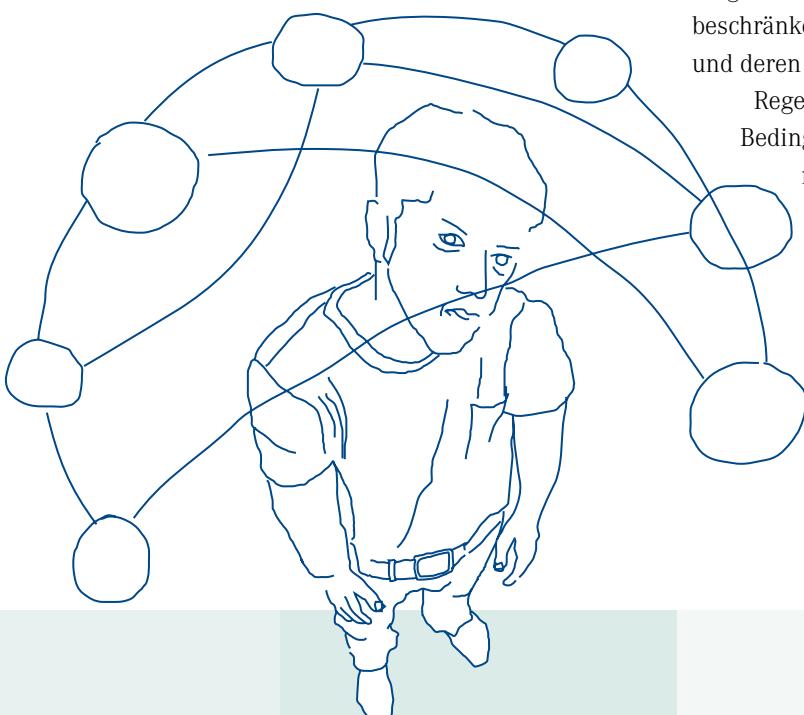
Eine fachliche Auseinandersetzung und Bestandsaufnahme, dauerhafte und regelmäßige Vereinbarungen von Zielen sowie Umsetzungsmaßnahmen im Team und

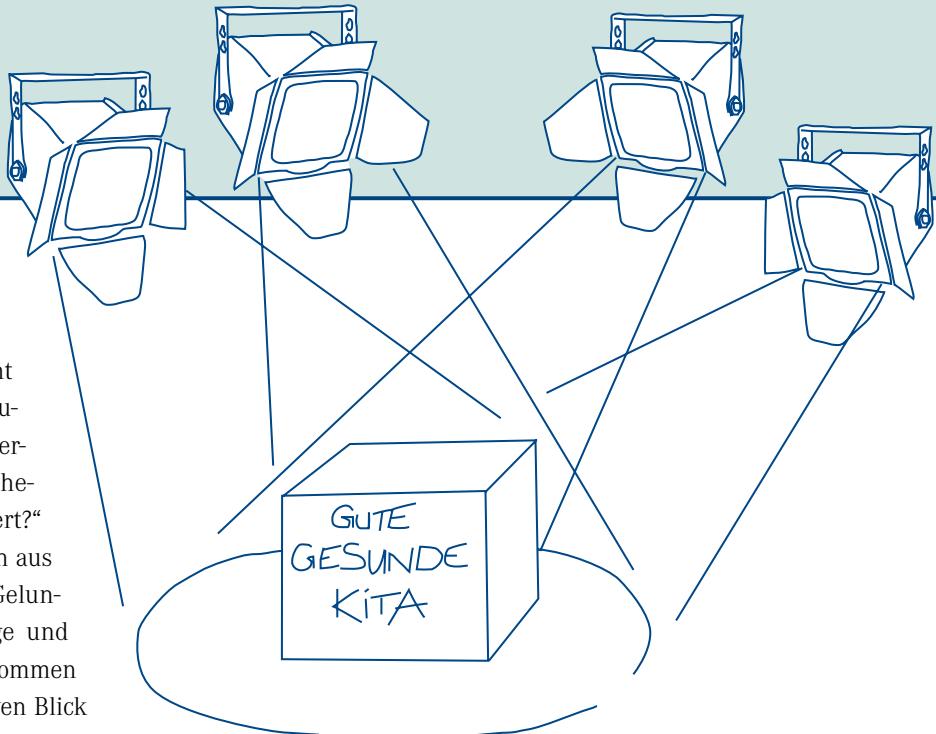
*„Sich selbst und den anderen einen Spiegel vorhalten und gegebenenfalls Korrekturen vornehmen, darin besteht das Geheimnis einer guten Teamarbeit. Ohne regelmäßige wechselseitige und gemeinsame Reflexion kann die Sicherung und Weiterentwicklung pädagogischer Qualität in der Einrichtung kaum gelingen.“*

Gerlinde Lill

schließlich ihre systematische Reflexion bilden die Voraussetzung für eine nachhaltige Steigerung und Sicherung der Bildungs- und Gesundheitsqualität in Kitas. Reflexion ist somit ein grundlegendes Handlungsprinzip in der guten gesunden Kita. Fehlt sie, droht sich die Qualitätsentwicklung auf eine Aneinanderreihung einzelner Maßnahmen zu beschränken, deren Umsetzungsqualität fragwürdig bleibt und deren Erfolge weitgehend von Zufällen abhängig sind.

Regelmäßige Reflexionen sind daher eine notwendige Bedingung für erfolgreiche Entwicklungsprozesse. So finden sie nicht nur am Ende des 6-schrittigen Organisationsentwicklungsprozesses statt, sondern sind Bestandteil in jedem der vorangegangenen fünf Schritte.





In der guten gesunden Kita steht nicht die Frage „Was ist falsch gelau-fen?“ im Zentrum, sondern alle über-legen gemeinsam: „Was ist gesche-hen?“ und „Was hat sich verändert?“ Sie legen den Fokus auf das Lernen aus allen gewonnenen Erfahrungen, Gel-un-genem wie Stolpersteinen. Erfolge und Potenziale sollen bewusst wahrgenommen und als Anreiz für den konstruktiven Blick in die Zukunft genutzt werden.

In der Reflexion richtet sich der Blick nicht nur auf die erreichten Wirkungen und Ergebnisse, sondern ebenso auf den Prozess der Entwicklung. So fokussiert die Reflexion sowohl die vereinbarten Ziele und Maßnahmen als auch die Umsetzungsprozesse, die sich im alltäglichen pädago-gischen Handeln manifestieren. Daneben können auch die Prozesse zur Erreichung der Ziele und die sechs Schritte des Organisationsentwicklungsprozesses der guten gesun-den Kita selbst reflektiert werden.

### **Annäherungen an den Begriff „Reflexion“**

Zur Annäherung an den Begriff „Reflexion“ ist es sehr anschaulich, sich den Ursprung des Wortes zu vergegen-wärtigen. Aus dem Lateinischen übersetzt, heißt „reflexio“ „das Zurückbeugen, -werfen, Widerspiegeln“. In der Natur ist zu beobachten, wie ein Lichtstrahl durch das Fenster scheint, die Strahlung beispielsweise von einer Wand zu-rückgeworfen wird und so die Umgebung in einem ande-rem Licht erscheint. Dadurch werden Dinge wahrnehmbar, die man vorher nicht sehen konnte. Diese Erklärung lässt ein anschauliches Bild entstehen – ein Raum wird ausge-leuchtet, im Schatten Liegendes wird erkennbar, vielleicht fokussiert ein Lichtstrahl einen besonderen Gegenstand.

Übertragen wir dieses Bild auf die Pädagogik, so erken-nen wir, dass Reflexionsprozesse etwas aus- oder beleuch-ten. So kann beispielsweise die Neugestaltung des Bewe-gungsraums einer Kita daraufhin beleuchtet werden, ob und wie das Bewegungskonzept bisher umgesetzt wurde. Dabei werden z. B. Beobachtungen ausgewertet, wie die Kinder den Bewegungsraum bisher genutzt haben. Gelun-genes, aber auch unbefriedigende Situationen werden in der Reflexion identifiziert. Anschließend entwickeln alle gemeinsam Ideen, wie Erfolge verankert werden können und welche Anregungen den Kindern noch bessere Bewe-gungserfahrungen ermöglichen könnten. Daraus ergeben sich Schlussfolgerungen für die weitere pädagogische Ar-biet, deren Umsetzung wiederum im Team und mit den Kindern reflektiert werden sollte.

Die Reflexion eröffnet uns die Chance, zuweilen Licht ins Dunkel zu bringen. Denn danach verstehen wir besser, was wie und warum geschieht bzw. geschehen ist. Refle-xionen finden einzeln, aber vor allem im Austausch mit anderen statt. Dabei gleichen wir unsere Wahrnehmungen ab, ein häufig sehr erhellender Prozess: Wir können ein-ander besser verstehen und klären im Gespräch zugleich die eigenen Gedanken.

Die Reflexion zwingt dazu, wie in Zeitlupe genauer hinzusehen. Der eigene Blick und die gemeinsame Betrachtung fokussieren sich – Geschehenes kann genauer wahrgenommen, überprüft und weiterentwickelt werden. So ist die Reflexion ein Vorgehen, um einerseits einschätzen zu können, welche Ergebnisse erreicht und welche Leistungen erbracht wurden. Sie dient andererseits dazu, eingeschlagene Pfade zu verlassen und damit neue Anhaltspunkte für Weiterentwicklungen zu finden.

Der Dialog, der Austausch, der Wahrnehmungsabgleich – sie fördern eine Überprüfung des eigenen Handelns, individuell und bezogen auf das Kita-Team. Alle Beteiligten erfahren mehr darüber, warum etwas so ist, wie es sich ihnen darstellt. Dies dient auch der Selbstvergewisserung, die notwendig ist, sich selbst und gegenüber Eltern und Kollegen fachlich zu positionieren.

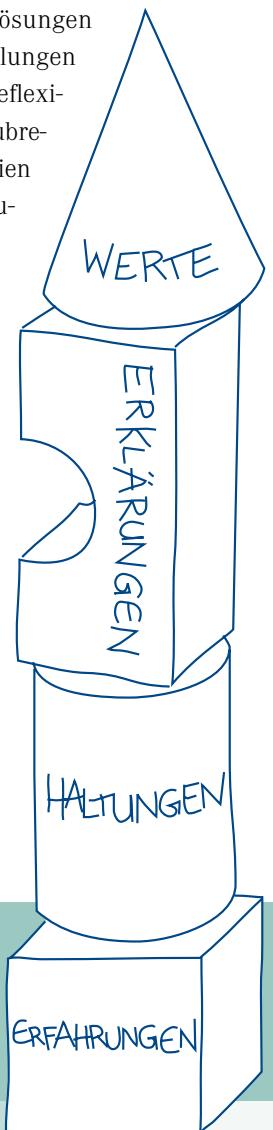
Die verschiedenen Möglichkeiten der Reflexion, auf die wir einen Blick werfen, gehen weiter als eine Überprüfung im Sinne eines „Abhakens“. Denn diese Reflexion berücksichtigt auch das Lernen aus Fehlern, subjektive Begründungen, individuelle Stärken und Kompetenzen. Zudem enthält sie eine zukunftsorientierte Perspektive mit der Frage: „Was können wir aus den gesammelten Erfahrungen lernen?“

Damit ist „Reflexion“ ein Oberbegriff für einen konstruktiven zukunftsorientierten, oftmals auch strukturierten Austausch und ein entscheidendes Instrument für eine umfassende Qualitätsentwicklung in einer Kita.

## Eigene Leitwerte und Orientierungen hinterfragen

So wichtig es ist, sich selbst in den Blick zu nehmen, so wichtig ist es auch zu vermeiden, dass aus der Reflexion eine Nabelschau wird. Mathias Urban zufolge argumentiert der amerikanische Organisationstheoretiker Chris Argyris in seinem Buch „Wissen in Aktion“ aus dem Jahr 1997 sinngemäß: Lernen in Organisationen setzt Reflexionsprozesse voraus. Diese können so verstanden werden, dass vor allem das Handeln der Personen und seine Folgen Gegenstand der Reflexion sind. Diese Art der Reflexion wird als „Einschleifen-Lernen“ bezeichnet. Allerdings besteht die Gefahr, dass solche geschlossenen Reflexionsprozesse Lösungen fördern, die nicht zur Weiterentwicklungen führen. Nachhaltig und innovativ ist Reflexion, wenn es gelingt, diese Schleife aufzubrechen und die Werte, Haltungen, Strategien und Erklärungen, die dem Handeln zugrunde liegen, in den Blick zu nehmen – und zu verändern. Argyris spricht dann von „Doppelschleifen-Lernen“ (Urban 2008: 164). So gelangt ein Team gemeinsam zu der Fähigkeit, kritisch zu reflektieren sowie zu hinterfragen und im Anschluss das eigene Handeln zu verändern.

Gerade in pädagogischen Arbeitsfeldern ist es notwendig, das eigene Handeln im Kontext zu betrachten und kontinuierlich zu hinterfragen. Nur so wird es möglich, dass die pädagogischen Fachkräfte sich als Teil einer lernenden Organisation erleben und ein





tatsächlicher Entwicklungsprozess im Team angestoßen wird. Erst durch das Einnehmen verschiedener Perspektiven und den Dialog über Handlungsbegründungen wird die eindimensionale Ursache-Wirkungs-Reflexion verlassen und übergeleitet in einen wirklichen Team- und Qualitätsentwicklungsprozess.

### **Vielfältige Perspektiven wahrnehmen**

Reflexionen in der guten gesunden Kita, die eine systemische Perspektive einnehmen, nutzen die Potenziale vieler unterschiedlicher Sichtweisen. So steht die Perspektive einer Erzieherin, eines Erziehers, der Leitung, eines Teams stets in einem Abgleich mit den Perspektiven anderer: der Kinder, der Eltern, des Trägers, der Kommune, der Gesellschaft. Die Zusammenführung dieser Ebenen gibt der Qualitätsentwicklung des Systems Kita einen besonders wertvollen Impuls.

Diesen Weg zu beschreiten ist zuweilen nicht einfach. Denn er verlangt von den Beteiligten ein hohes Maß an Offenheit und Bereitschaft, sich auf unterschiedliche Blickwinkel einzulassen. So kann es zur Gestaltung der Mahlzeiten in der Kita grundlegend verschiedene Überlegungen geben. Das Team könnte sich z. B. diesem Thema annähern, indem eigene Kindheitserfahrungen zum Einnehmen von Mahlzeiten reflektiert werden, wobei sich die Beteiligten ihrer unterschiedlichen Prägungen, Abneigungen und Vorlieben bewusst werden. Diese Zugänge erleichtern es, die emotionale Bedeutung des Themas „rund ums Essen“ anzuerkennen, Unterschiedlichkeiten zu akzeptieren, aber auch Gemeinsamkeiten festzustellen. Vermutlich wird sich bestätigen, dass Selbstbestimmung allen Beteiligten wichtig ist für das Wohlbefinden beim Essen. Diese durch den Reflexionsprozess gewonnenen Erfahrungen lassen

sich anschließend nutzbringend in die weitere fachliche Bearbeitung des Themas integrieren.

In der komplexen Form der Reflexion nähert sich das Team also dem Qualitätsfeld „Eine förderliche Esskultur gestalten und pflegen“, indem es nicht ausschließlich biologische, organisatorische oder physiologische Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in den Blick nimmt. Das Team begibt sich mit seiner Reflexion in einen grundlegenden Erkundungsprozess in Bezug auf individuelle Orientierungen, Erfahrungen und Werte. Der Weg, „sich selbst zu verstehen“ und „andere besser zu verstehen“ in Ergänzung mit Fachinformationen führt zu einer Perspektiverweiterung. Dies ist eine Voraussetzung für neue Einsichten und verleiht der Weiterentwicklung fachlichen Handelns eine neue Qualität.

Andere Perspektiven werden im Austausch mit Eltern und mit Kindern sichtbar, wie das folgende Beispiel zeigt. Offene Fragen interessierter Erwachsener regen die Kinder an, sich über den Nachtisch und das Essen Gedanken zu machen. Diese bringen hier deutlich zum Ausdruck, wie viel sie über dieses Thema bereits wissen. Eine wunderbare Gelegenheit, anschließend gemeinsam mit den Kindern Ideen zur Gestaltung von Mahlzeiten zu entwickeln:



**„Der Nachtisch soll zum Essen gehören und nicht zu den Erwachsenen.“**

(Henneberg und Schweitzer 2008: 30f.)

Wir haben uns mit drei Jungen im Alter von fünf und sechs Jahren getroffen. Zum Essen wollten sie mit uns über den Nachtisch und den Umgang der Erwachsenen damit reden. Nachtisch steht hier zum allgemeinen Verständnis auch für die in manchen Kitas übliche „Schnuggelrunde“ nach dem Essen.

**„Der Nachtisch sollte zum Essen gehören und nicht zu den Erwachsenen.“ (Junge, 6 Jahre)**

Diese Forderung konnten wir nicht sofort verstehen und haben um eine Erklärung gebeten.

„Ja, also, wenn man nicht leer isst, dann sagen die Erwachsenen immer, dass es dann auch keinen Nachtisch gibt. Also gehört er ja nicht zum Essen, denn beim Essen müssen wir immer von allem probieren.“ (Junge, 6 Jahre)

„Er gehört zu den Erwachsenen, weil sie uns sagen wollen, dass wir uns gut benehmen müssen, und dann kriegen wir auch Nachtisch.“ (Junge, 6 Jahre)

„Wenn wir laut sind, dann sagen sie, seid bitte leise, und wenn wir nicht viel genug essen, dann sagen sie, iss bitte weiter.“ (Junge, 5 Jahre)

„Und dann machen das die Kinder, weil sie ja Nachtisch wollen.“ (Junge, 6 Jahre)

„Und wenn man nur den halben Teller schaffen kann, muss man immer noch ein bisschen mehr essen, damit

man den Nachtisch kriegen kann.“ (Junge, 5 Jahre)

„Und wenn man nicht so ordentlich isst, dann sagen die, du musst ordentlich essen, sonst gibt es gleich Ärger.“ (Junge, 6 Jahre)

„Ich muss immer gut essen, sonst kriege ich keinen Nachtisch.“ (Junge, 5 Jahre)

Wenn der Nachtisch zum Essen gehören würde und nicht zu den Erwachsenen, was wäre dann anders?

„Dass man ihn immer kriegt, weil er ja zum Essen gehört.“ (Junge, 5 Jahre)

„Auch wenn man Ärger hat, drei Mal oder öfter, soll man trotzdem Nachtisch kriegen, weil der Nachtisch ja auch nicht zum Ärger gehört, sondern zum Essen.“ (Junge, 6 Jahre)

„Dass der Nachtisch genauso wichtig ist wie alles andere zum Essen.“ (Junge, 5 Jahre)

„Erwachsene sollen nicht sagen, dass man keinen Platz mehr für Nachtisch hat, wenn man vorher gesagt hat, dass man satt ist.“ (Junge, 6 Jahre)

„Ich habe zwei Hälften in meinem Bauch, die rechte Seite ist für das gesunde Essen, die linke für den Nachtisch und die Süßigkeiten. Und wenn man auf der einen Seite satt ist, kann man trotzdem noch Süßigkeiten in die andere Hälfte essen.“ (Junge, 6 Jahre)



„Genau, deshalb kann es ja auch passieren, dass man vom gesunden Essen satt ist und in der Süßigkeitenhälfte im Bauch noch Platz ist.“ (Junge, 6 Jahre)

„Bei mir ist es genauso, nur umgekehrt. Bei mir ist der Platz für das gesunde Essen links und für die Süßigkeiten rechts.“ (Junge, 5 Jahre)

„Es kann auch mal passieren, dass man in der gesunden Hälfte gar keinen Hunger hat oder nichts essen will, weil das Essen nicht schmeckt, und trotzdem hat man in der anderen Hälfte dann Hunger und das ist blöd, weil man da ja nichts kriegt.“ (Junge, 6 Jahre)

Ich glaube, dass Erwachsene vor dieser anderen Hälfte in eurem Bauch etwas Angst haben. Sie denken vielleicht, dass ihr immer nur Süßigkeiten essen würdet, wenn sie euch nicht sagen, dass ihr zuerst etwas Gesundes essen sollt.

„Nein – uns schmeckt doch ganz viel:  
Pizza, Döner, Kaubonbons, Marshmallows, Zuckerröhren, Pommes, Wurst, Paprika, Käse, Fleischwurst, Frischkäse, Leberwurst, Äpfel, Pilze, Marmelade, Erdbeermarmelade, Bananen, Kiwis, Mandarinen, Schokolade, Nudelauflauf, die Gummibärchen haben wir vergessen und Brot braucht man auch, damit man was drauf essen kann.“ (Alle drei durcheinander)

Was würdet ihr verändern, wenn ihr über das Essen im Kindergarten zu bestimmen hättet?

„Wir würden nur Lieblingsessen für die Kinder kochen.“ (Junge, 5 Jahre)

„Und nach dem Essen bekommen alle Nachtisch, auch die, die nichts oder nur wenig gegessen haben.“ (Junge, 5 Jahre)

„Vielleicht können die, die wenig gegessen haben, ja auch weniger Nachtisch kriegen, und die, die ganz viel essen, kriegen dann auch ganz viel Nachtisch.“ (Junge, 6 Jahre)

„Nein, dann werden die doch sauer und das ist doch auch ungerecht.“ (Junge, 6 Jahre)

„Ach ja, weil der Nachtisch doch zum Essen gehören soll.“ (Junge, 5 Jahre)

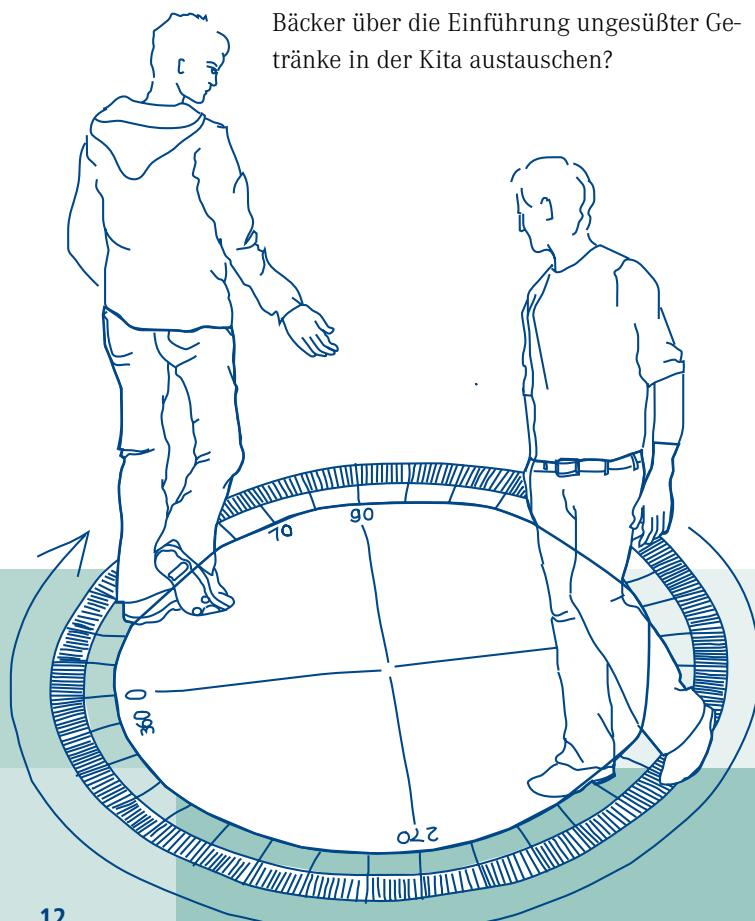
(Den Originalartikel finden Sie in der Fachzeitschrift TPS – Theorie und Praxis der Sozialpädagogik in der Ausgabe 1/2008. Wir danken den Autorinnen Rosy Henneberg und Christiane Schweitzer für die Möglichkeit, ihren Beitrag abzudrucken.)

## Die Methode des zirkulären Fragens – eine Möglichkeit zur Ermittlung vielfältiger Perspektiven

Zum Entdecken vielfältiger Perspektiven dient die Methode des zirkulären Fragens (siehe auch Heft 3, S. 24), die zum systemischen Methodenrepertoire gehört. Zirkuläre Fragen ermöglichen den an der Reflexion Beteiligten einen anderen Blick auf sich selbst, auf Kinder, Eltern, auf andere Institutionen, der für den gemeinsamen Lernprozess genutzt werden kann. Zirkuläres Fragen ist eine effektive Fragetechnik, um z. B. bei der Ergebnisüberprüfung verschiedene Perspektiven einzunehmen, festgefahrenen Denk- und Handlungsmuster zu durchbrechen und Lösungsoptionen zu erarbeiten.

Die Fragen werden dabei aus der eigenen erweiterten Perspektive beantwortet. Dazu stellt sich jeder vor, was eine anwesende oder hypothetische dritte Person sagen würde. Folgende Fragen können Sie zum Beispiel dabei einsetzen:

- Was würden die Kinder in der Krippe zum derzeitigen Bewegungsangebot sagen?
  - Was erzählen sich zwei Väter, die sich beim Bäcker über die Einführung ungesüßter Getränke in der Kita austauschen?



- Was benennen die anderen Kolleginnen und Kollegen im Arbeitsbereich in Bezug darauf, welche Veränderungen sie in unserem Verhalten zur stärkeren Beteiligung der Kinder bei Entscheidungen wahrgenommen haben?
- Was sagen die Kolleginnen und Kollegen einer anderen Krippe oder Kita dazu, mit welcher Haltung wir Kindern selbstständiges Handeln ermöglichen? Woran könnten sie diese Haltung erkennen?

Entscheidend sind dabei nicht die tatsächlich möglichen Antworten, sondern die Bilder und Projektionen, die in den geäußerten Vermutungen über Meinungen, Beziehungen, Beobachtungen, Wünsche und Bedürfnisse geäußert werden. Jedes Teammitglied lässt dafür einen Perspektivenwechsel zu und versucht sich in die andere Person/Personen und in andere Situationen hineinzuversetzen. Diese Rückkopplung macht die engen Verknüpfungen eigener Deutungen und Verhaltensweisen bewusst. Das wiederum eröffnet die Möglichkeit, eigene Wahrnehmungen zu relativieren und mit anderen in Beziehung zu setzen. Die Veränderung der eigenen Handlungsweisen und Denkmuster kann somit angestoßen werden.

## Reflexion als Motivationsquelle

Reflexion, die zu gemeinsamer Weiterentwicklung führt, wird von den Beteiligten als angenehm empfunden. Freude entsteht, wenn das Team sich etwas überlegt und gestaltet, die Kinder einbezieht und merkt, dass es allen guttut. Das gilt ebenso für die kleinen Reflexionsanlässe im Alltag wie für geplante Reflexionen im Team oder im gemeinsamen Austausch mit den Kindern in der Kinderkonferenz. Denn sowohl Erfolge und gegenseitige Anerkennung motivieren als auch die Erfahrung, verstanden zu werden – dies fördern die Reflexionen zutage.

## 1 Gute gesunde Kita – Bericht aus der Praxis

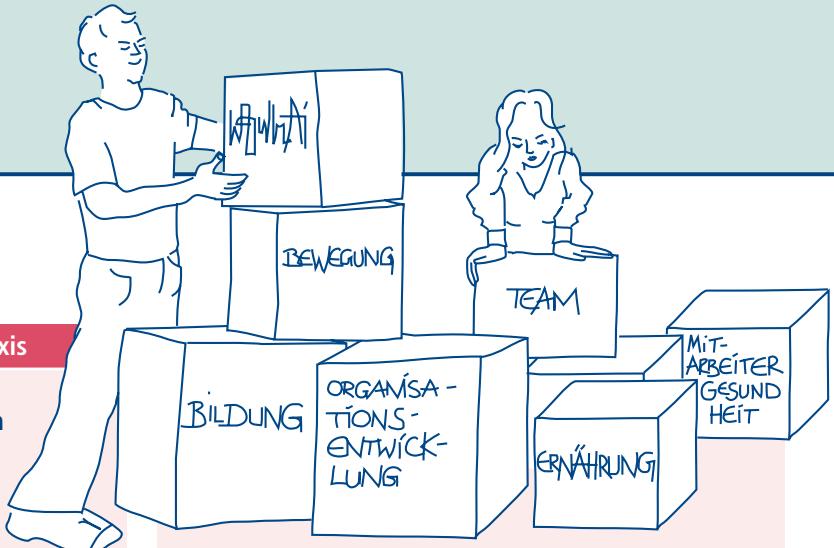
**„Individuelle Stärken nutzen – gemeinsam reflektieren, planen und wirksam sein“**

Maria Cepeda Rendón,  
Leiterin der Kita Burgwall, Münster

Die Reflexion unserer Arbeit im Projekt „Kitas bewegen“ führte mir auf eine neue Weise die Kompetenzen meiner Kolleginnen und Kollegen vor Augen. Nicht jeder muss bei uns alles können. Vielmehr sehen wir heute vor allem die Stärken von jeder und jedem besser.

Wenn wir im Team darüber sprechen, wie wir im Qualitätsentwicklungsprozess weiter voranschreiten wollen, und über Maßnahmen diskutieren, gibt es immer jemand, der oder die sagt: „Ich übernehme den Auftrag. Das macht mir Spaß. Ich will dafür Ansprechpartner sein.“ Für mich als Leiterin ist das in zweierlei Hinsicht etwas Neues. Auf der einen Seite lerne ich, Verantwortung abzugeben, mich zu entlasten und den Kolleginnen und Kollegen zu vertrauen. Auf der anderen Seite kann ich anschließend klar anerkennen: „Der Erfolg ist dein Verdienst. Du hast das geschafft!“ und vermittele ihnen die Wertschätzung für die geleistete Arbeit. Dadurch veränderte sich in unserem Haus das Klima positiv. Jeder profitiert von dem, was die Einzelnen gut können, und der Zusammenhalt ist stärker geworden.

Mein Stellvertreter beispielsweise nahm – weil sein Interesse dem Sport gilt – an einem Onlineseminar teil, bei dem es um die Verknüpfung von Bewegung und Bildung ging. Das inspirierte ihn sehr. In unserer Turnhalle baute er mit verschiedenen Geräten den Kreislauf des Menschen auf: mit dem Trampolin als Herz, verschiedenen dicken Seilen und Net-



zen als Blutgefäße. Wie in einer kleinen Fortbildung vermittelte er den Kolleginnen und Kollegen, wie Kinder bewegt ihren eigenen Körper entdecken können. Dies veranlasste uns zum einen, unsere eigenen Bewegungserfahrungen, die wir als Kinder gemacht haben, zu reflektieren und uns dazu auszutauschen. Zum anderen motivierte es uns, verstärkt unser pädagogisches Handeln zu reflektieren, um diesen Zusammenhang von Bewegung und Bildung bewusster im Alltag leben zu können.

Zum Austausch und zur Reflexion bereits gewonnerner Erfahrungen gehören jedoch klare Strukturen und genügend Zeit im Team. Das geht nicht so nebenbei. Wir planen zu Beginn jeden Jahres: Wer ist wofür zuständig? Wann nehmen wir uns Zeit für welche Themen? Wann wollen wir was erreicht haben? Und nach jedem Termin reflektieren wir erneut: Was ist inzwischen geschehen? Haben wir erreicht, was uns wichtig war? Stimmten auch die Bedingungen für uns selbst? Durch dieses ständige Nachdenken lebt jede Erzieherin, jeder Erzieher in der Gewissheit, eine wichtige Arbeit in der Kita zu leisten, und kann sich mit seinem Beruf identifizieren. Das liegt mir sehr am Herzen: dass jede und jeder mit dem Herzen dabei ist. Neben den Teamgesprächen unterstützt uns auch eine Supervisorin, in dieser Verbundenheit zu bleiben. Und ich merke, dass wir dadurch selbstbewusster werden und die Qualität unserer Einrichtung weiterentwickeln.

## Reflexionen ermöglichen Veränderung

### Interview mit Sonja Quante

Das Interview mit Sonja Quante spürt auf, welche Potenziale konstruktiv geführte Reflexionsprozesse für systemische Veränderungen, für eine gemeinsame Ausrichtung eines Kita-Teams oder die Steigerung der Motivation enthalten. Deutlich wird, dass bei Reflexionsprozessen in pädagogischen Kontexten ein einfaches „Ursache-Wirkungs-Prinzip“ nicht genügt. Erst durch das Einnehmen verschiedener Perspektiven und den Dialog über Handlungsgrundlagen entsteht ein wirklicher Team- und Qualitätsentwicklungsprozess.

#### **Barbara Leitner: „Welche Rolle spielt Reflexion bei Entwicklungsprozessen?“**

**Sonja Quante:** „Ich denke, bei Entwicklungsprozessen, wie wir sie bei einer guten gesunden Kita voraussetzen, gehören zwei Dinge zusammen. Das ist zum einen die Standortbestimmung: Was ist mein Ist-Stand? Was sind meine Ziele, meine Visionen, wo will ich hin? Und welche Maßnahmen will ich dazu ergreifen? Ich werde allerdings vergeblich über Ziele und Maßnahmen nachdenken, wenn ich nicht die Energie habe, diese Schritte zu gehen und mich dafür zu engagieren. Es gehört daher zum Zweiten stets die persönliche Bedeutsamkeit dazu, dass die Zielstellungen für mich selbst wichtig sind. Manche Pläne in den Kitas lassen diesen Aspekt außen vor und gehen damit an den beteiligten Menschen vorbei.“

Wichtig ist, dass die Erzieherinnen und Erzieher merken: Sie sind gemeint. Sie sind es, die diesen Prozess gestalten werden. Sie haben einen Nutzen davon, sich im Kontakt mit anderen auf den Weg zur guten gesunden Kita zu begeben und Gemeinsames zu schaffen. Dabei ist Reflexion ein grundlegendes Instrument in der guten gesunden Kita. Reflexion – der eigenen Haltung, der Bedeutsamkeit eines Themas oder eines pädagogischen Angebots, der Stärken und Entwicklungsfelder der Kita oder des gesamten Organisationsentwicklungsprozesses – ist eine Basis für gelingende Kitaarbeit.“

#### **Barbara Leitner: „Was können Teams für sich tun, um diese Energie zu wecken und aufrechtzuerhalten?“**

**Sonja Quante:** „Wann kommen wir an unsere Kraft und fühlen uns voller Energie? Immer dann, wenn wir den Blick auf das richten, was uns berührt und begeistert, was wir positiv erleben. Die Energie entsteht immer, wenn mich etwas zum Leuchten bringt, wenn etwas

gelungen ist. Wenn ich Prozesse in Kitas begleite, frage ich zum Beispiel: „Was waren bisher eure Highlights? Welche Erinnerungen habt ihr an gelungene Momente? Wann habt ihr euch in eurer Rolle als Erzieherin richtig wohl gefühlt? In welchen Situationen habt ihr ein Kind strahlen gesehen, weil es gerade etwas alleine geschafft hat? Wann hat ein Kind gezeigt: „Ich bin gern hier!“?“ Diese Fragen nach dem Gelungenen und den positiven Momenten sind ganz wichtig. Dann sind Emotionen im Raum, die mit Erfolg und Begeisterung verknüpft sind. Wenn ich in diesem emotionalen Zustand über Ziele nachdenke, entwickelt sich auch eher eine positive Ausrichtung auf den weiteren Prozess.“

**Barbara Leitner:** „**Ist Wertschätzung die Voraussetzung für den Organisationsentwicklungsprozess?**“

**Sonja Quante:** „Absolut. Ich finde, den pädagogischen Fachkräften gebührt eine hohe Anerkennung für ihre Arbeit. Den ganzen Tag über sind sie für sehr viele Kinder eine wichtige Bezugsperson, begleiten sie und deren Eltern professionell. Das wertzuschätzen motiviert die Kita-Teams, sich auf den Organisationsentwicklungsprozess einzulassen und damit auch Reflexion als Gewinn zu erleben. Wenn alle an einem Strang ziehen, wenn spürbar wird, dass der Blick auf das Positive Energien freisetzt und allen – Kindern, Eltern und dem Team – zugutekommt, dann entsteht auf diese Weise zugleich mehr Freude an der eigenen Arbeit und Wohlbefinden.“

**Barbara Leitner:** „**Verlangt das nicht auch, in den Kita-Teams eine Kultur des Feierns zu entwickeln?**“

**Sonja Quante:** „Es gibt ein Programm von Ben Furman. „Ich schaff's“ heißt es. Davon habe ich diesbezüglich viel gelernt. Bei diesem Programm wird ein Kind, das sich etwas vornimmt, nach der Zielfindung als Nächstes nicht gefragt, was es tun will, um dahin zu gelangen. Der folgende Schritt legt fest, wie es feiern will, wenn es geschafft hat, was es erreichen will. Diese Frage geht gedanklich zum Ende des Prozesses. Dadurch bekomme ich ein Bild, und zugleich stellt sich das Gefühl ein: Ja, ich kann es erreichen, und mein Ziel wird mit etwas Positivem – dem Feiern des Erfolgs – verknüpft.



Ich denke, in der Kita ist es notwendig, Erfolge deutlicher zu markieren. Eine gute Möglichkeit ist es, vorab darüber nachzudenken, wie eine vollbrachte Leistung gewürdigt werden kann, und es dann erst umzusetzen! Natürlich gibt es in einem Prozess auch Hürden und Hindernisse zu überwinden. Und dennoch immer wieder zu schauen: Was hat schon gut geklappt? Wo ist es denn schon gut gegangen? Daraus kann ich lernen, was die Bedingungen des Gelingens sind.“

**Barbara Leitner: „Erleben Sie in Kitas, dass dort Erfolge gefeiert werden?“**

**Sonja Quante:** „Ansätze dafür finde ich durchaus. Beispielsweise wird vereinbart, in der Pause der Teamsitzung auch für das gemeinsame leibliche Wohl zu sorgen. Dahinter steht die Haltung: Wenn wir uns auf den Weg machen und Dinge verändern wollen, gehört auch dazu, dass es uns gut geht, wir gut für uns sorgen. Das sind kleine Dinge, die zu einer angenehmen Atmosphäre beitragen können.“

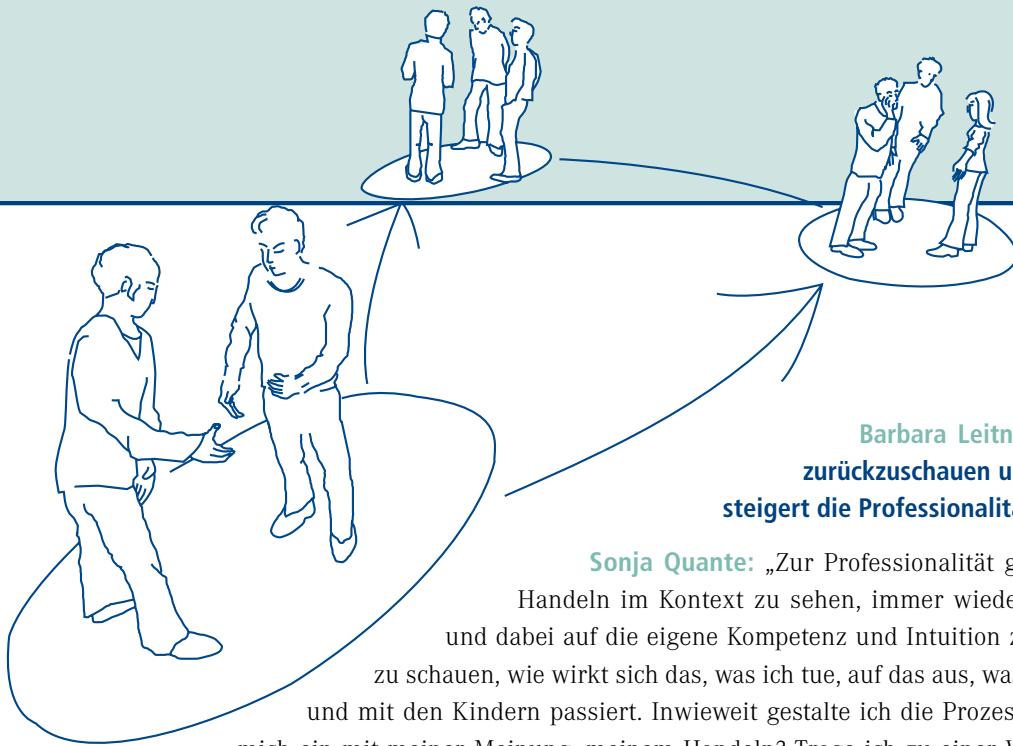
Mitunter arbeiten Kitas hart an Zielen, und die Eltern bekommen davon gar nicht viel mit. Veränderungen nach außen sichtbar zu machen, ist sicher auch eine Form des Feierns. Etwa die Presse einzuladen und zu verkünden: ‚Hier haben wir etwas Tolles geschafft.‘ Natürlich ist es auch sehr schön, Feste mit der gesamten Kita zu organisieren und sich etwas zu gönnen.“

**Barbara Leitner: „Sie meinen, sich Momente des Innehaltens zu erlauben, in denen sich ein Team bestätigt: „Ja, das war wirklich gut!““**

**Sonja Quante:** „Genau. Als Leiterin einer Kita würde ich zum Beispiel den Jahresrückblick ritualisiert als einen ‚Tag der guten Bilanzen‘ gestalten.

Dabei wird reflektiert: Was ist in diesem Jahr gut gelaufen? Was ist uns gut gelungen? Was haben wir vorangebracht? Wann haben wir uns gut gefühlt mit der Arbeit? Nach diesem Innehalten und von dieser positiven Basis aus kann man erneut starten. Denn nur immer im Galopp nach vorn ist nicht gut.“





**Barbara Leitner:** „Sie meinen, zurückzuschauen und zu reflektieren steigert die Professionalität?“

**Sonja Quante:** „Zur Professionalität gehört, das eigene Handeln im Kontext zu sehen, immer wieder zu hinterfragen und dabei auf die eigene Kompetenz und Intuition zu vertrauen. Also zu schauen, wie wirkt sich das, was ich tue, auf das aus, was in der Institution und mit den Kindern passiert. Inwieweit gestalte ich die Prozesse mit, bringe ich mich ein mit meiner Meinung, meinem Handeln? Trage ich zu einer Weiterentwicklung des Teams bei? Gleichzeitig verlangt Professionalität auch, die Ressourcen aller im Team zu kennen und zu schätzen.“

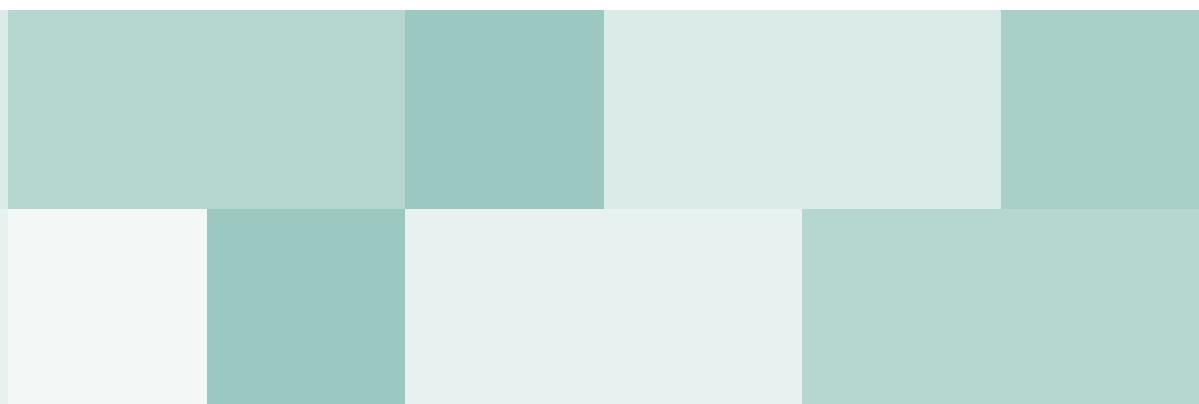
**Barbara Leitner:** „Können Sie ein Beispiel nennen, was Sie meinen mit: das eigene Handeln im Kontext zu sehen?“

**Sonja Quante:** „Es geht darum zu sehen, wie das eigene Verhalten die Kita verändert. Was passiert, wenn ich mir eine Minute mehr Zeit für ein Gespräch mit einer Mutter oder einem Vater lasse? Wie wirkt das auf das Elterngespräch, das ich in drei Wochen habe? Und was bedeutet es für die Erzieherinnen, die diese Mutter oder den Vater nachmittags treffen?“

Ich meine, zu reflektieren bedeutet, die kleinen Dinge im Alltag nicht nur als das zu sehen, was ich tue oder wie ich es besser machen kann. Sondern wirklich den Kontext zu betrachten, Wirkungen und die unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen wahrzunehmen. Hierzu ist es wichtig, auch im Team zu reflektieren. Denn viele können gemeinsam auch mit kleinen Dingen viel bewegen – für und mit den Kindern. Wir brauchen die verschiedenen Perspektiven für eine Weiterentwicklung des Ganzen.“

**Barbara Leitner:** „Damit bekommt die eigene Arbeit eine andere Wertigkeit. Verändert sich dadurch auch das Gefühl der Be- oder Entlastung?“

**Sonja Quante:** „Definitiv! Nachhaltigkeit wird im Alltag spürbar. Ein Beispiel: Was geschieht in einer Kita, wenn ein Team sich entscheidet, bereits am frühen Morgen den Bewegungsraum für die Kinder zu öffnen? Das kann die Atmosphäre grundlegend verändern. Die Kinder stürmen nicht alle in den Gruppenraum, sondern können ihrem Bewegungsbedürfnis



nachgehen. Für die Erzieherin „ent-spannt“ sich die Arbeit. Sie bekommt Zeit, mit den Eltern einen Moment zu reden. Eine Erzieherin hat mir z. B. erzählt: „Vorher war immer viel Unruhe im Raum, die Kinder mussten ständig ermahnt werden. Es brauchte so viel Kraft, die Regeln einzuhalten.“ Deshalb ist es gut zu fragen: Was können wir verändern? Und wenn wir etwas verändern, gleichzeitig zu reflektieren: An welcher Stelle spüren und erkennen wir Auswirkungen – im Team, bei den Kindern und den Eltern?“

**Barbara Leitner:** „**Bleiben wir bei dem Beispiel Bewegungsraum. Wie kann ich denn andere Perspektiven und Einschätzungen von Veränderungen wahrnehmen?**“

**Sonja Quante:** „Wichtig ist es, dass die Erwachsenen an sich selbst erleben, wie wohltuend die Abwechslung von Spannung und Entspannung, von innerer und äußerer Bewegung sein kann. Ich setze zum Thema Bewegung als Fortbildnerin in einem Kita-Team beispielsweise einen solchen Impuls, wenn ich zunächst für Bedingungen sorge, bei denen sich alle seelisch und körperlich wohl fühlen – etwa indem die Bedürfnisse nach Aktivität und Entspannung berücksichtigt werden.“

Diese Erfahrungen können sie anschließend auf die Kinder übertragen. Sie können die individuellen Bedürfnisse der Kinder besser erkennen und annehmen und sind bereit, den Kindern räumliche Rahmenbedingungen zu bieten, die ihnen ein hohes Maß an Selbsttätigkeit ermöglichen.

Wenn sich Erwachsene auf „Räume“ anders einlassen, erweitern sie ihren Blick. „Was würde mich als Kind in diesem Raum ansprechen?“, „Was würde ich hier gerne tun?“ Räume werden danach eher mit ihren vielen Möglichkeiten wahrgenommen.

Auch die Kinder werden eher gefragt – und geben gerne Auskunft darüber –, was ihnen in bestimmten Räumen gefällt oder fehlt.“

POTENZIAL  
ENTWICKLUNGSSSTAND  
STÄRKEN

**Barbara Leitner:** „Welche Form von Diskussion empfehlen Sie den Teams, um zu reflektieren und ins Gespräch zu kommen bzw. im Gespräch zu bleiben?“

**Sonja Quante:** „Das hängt davon ab, wie eine Einrichtung strukturiert ist. Nicht alle Fragen muss das Gesamtteam besprechen, auch wenn es natürlich unbedingt eines gemeinsamen Forums bedarf. Bleiben wir dabei, dass eine Kita ihren Bewegungsraum öffnet. Auf jeden Fall braucht das Team einen Termin nach vielleicht zwei, drei Wochen, bei dem es zusammensetzt und bespricht, wie jeder die Veränderung erlebt hat. Kurze Aufzeichnungen der Erzieherinnen dokumentieren anschaulicher, welche positiven Auswirkungen es gibt und an welcher Stelle Hürden aufgetreten sind, bei denen einige vielleicht geneigt sind, die Idee lieber fallen zu lassen.“

Wenn ein Team einen derartigen Austausch fortlaufend etabliert, gewöhnt es sich an den Prozess, den Alltag stets neu zu beobachten – Reflexion wird selbstverständlich. Dabei bringt jedes Mitglied seine Perspektive ein und darf dies auch. Entscheidend ist nicht die Wahl zwischen richtig oder falsch, entscheidend ist es, die Situation wahrzunehmen und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen.“

#### Zur Person

Diplom-Pädagogin Sonja Quante ([www.viel-bewegen.de](http://www.viel-bewegen.de)) ist Fortbildnerin und systemischer Coach. Am ZNL Transferzentrum für Neurowissenschaften und Lernen in Ulm leitet sie das Kita-Forschungsprojekt EMIL, bei dem es um die Stärkung sozial-emotionaler Kompetenzen und Selbstregulation geht. Von 2005 – 2011 hat sie am Institut für Sportwissenschaft der Universität Bayreuth zum Thema Bewegung und Gesundheit in Kitas geforscht und u. a. das Konzept für die „Schatzsuche im Kindergarten“ ([www.schatzsuche.uni-bayreuth.de](http://www.schatzsuche.uni-bayreuth.de)) mit entwickelt. Sie begleitete die Modell-Kitas in Münster und Berlin-Mitte zudem dabei, sich mit der Idee einer guten gesunden Kita vertraut zu machen.

RAHMENBEDINGUNGEN  
DATEN  
KLARE ERGEBNÍSSE

## 2. Umsetzung der Reflexion in der guten gesunden Kita

Wir wissen, dass bereits junge Kinder im gewissen Sinne reflexiv lernen. Sie gleichen ständig ab, was sie bereits können und wie sie ihre vorhandenen Möglichkeiten nutzen können, um Neues in ihrem Umfeld zu erobern und sich weiter auszuprobieren. Kinder sind Meister im mutigen Einlassen auf neue Situationen, dem Ausleuchten unbekannter Gegebenheiten und dem Aushalten der damit verbundenen Spannungszustände. Gerade deshalb verlangen sie nach Menschen, die sich ebenso lernbereit und offen auf die Veränderungen einlassen. Kinder wollen Vorbilder haben, deren Handeln Neues öffnet, deren Haltung Orientierung und Zuversicht vermittelt, die sich mit ihnen auf bekannte wie auch neue Wege einlassen und die immer wieder den Austausch suchen. Erwachsene können bezogen auf ihre Reflexionsbereitschaft also durchaus von Kindern lernen.

Eine konstruktive zukunftsgerichtete Haltung der pädagogischen Fachkräfte ist umso bedeutsamer, da sie in den Reflexionsprozessen ein Miteinander üben können, das auch in ihrer pädagogischen Arbeit eine große Rolle spielt. In Reflexionsprozessen begegnen sich die pädagogischen Fachkräfte auf gemeinsamer Augenhöhe. Dies entspricht der Haltung, wie sie auch Kindern begegnen wollen: fragend, aufgeschlossen und am gemeinsamen Prozess interessiert.

Mit einer reflektierenden Grundhaltung und Bereitschaft gelangt man zu Neuland. Ob Kinder oder Erwachsene: Mit einer ergebnisoffenen, neugierigen Haltung können sie andere, neue Wege entdecken. Wenn dabei stimmige Situationen entstehen, wenn sich die Beteiligten angeregt fühlen, dient die reflektierende Grundbereitschaft auch der eigenen Gesundheit und dem eigenen Wohlbefinden.

*„Erkenntnis muss jeder aus sich selbst finden,  
sie ist nicht wie eine Ware zu übertragen,  
sondern nur zu erwecken.“*

Sokrates

### 2 | Gute gesunde Kita – Bericht aus der Praxis

#### **„Wir machen täglich eine Kurzevaluation mit den Kindern“**

*Jutta Lüdenbach, Leiterin der Kita Lichtblick, Münster*

Unsere Kinder treffen sich nicht nur am Morgen im Kreis, um den Tag zu planen. Sie kommen auch am Nachmittag um halb vier noch einmal in ihrer Bezugsgruppe zu einer Abschlussrunde zusammen. Dann teilen sie sich gegenseitig mit: „Wer war wo unterwegs? Wer hat was getan? Was hat Spaß gemacht, was nicht?“ Das ist ein direktes Feedback, das die Kolleginnen für ihre tägliche Arbeit nutzen. Die Kinder wollen diese Begegnung in der Regel nicht verpassen und bitten die Eltern, sie unbedingt erst danach abzuholen.



## **Veränderungen systemisch begreifen**

Entscheidend wird diese Reflexionsbereitschaft und -fähigkeit davon bestimmt, welche Vorstellungen die Kita-Leitung und jedes Teammitglied von Veränderung hat. Sehen sie sich selbst eher von den Umständen bestimmt und erleben sich als Rädchen im Getriebe? Sind sie davon überzeugt, selbst etwas verändern und gestalten zu können? Brauchen sie das Team und weitere Partner dazu? Und woher holen sie die Motivation für die Prozesse und sorgen dafür, dass sie nicht erlischt? Die Antworten auf diese Fragen sind die Grundlage für verschiedene Reaktionsweisen im Team und wert, miteinander diskutiert und entwickelt zu werden.

Gerade in Bezug auf Veränderungen birgt das systemische Denken ein noch nicht ausreichend genutztes Potenzial für Kitas. Häufig werden Veränderungen als an einzelne Personen gebunden betrachtet, nicht als Aufgabe eines Teams im Zusammenspiel mit Kindern, Eltern und dem Träger. Dadurch werden im Kita-System vorhandene Kompetenzen und Möglichkeiten, Kräfte zu potenzieren, nicht optimal genutzt. Zu Beginn eines Organisationsentwicklungsprozesses besteht oft noch die Vorstellung, eine inhaltliche Maßnahme allein sorge für den Qualitätssprung. Wenn das Team jedoch wiederholt die Erfahrung macht, dass eine grundlegende Weiterentwicklung erreicht wird, wenn inhaltliche und organisatorische Veränderungen Hand in Hand gehen, entsteht auch ein anderes Verständnis von Veränderung.

Es gehört zu den Aufgaben der Kita-Leitung, dem Team diese Prozesse kontinuierlich transparent darzustellen. Die aktive Wahrnehmung und Gestaltung von Veränderungen wird dadurch zur zusätzlichen Ressource für die Weiterentwicklung. Es ist ein Gewinn für alle, wenn sie sich mit den individuellen Vorstellungen von Veränderungen befassen und miteinander im Prozess darauf achten, dass die vereinbarten Veränderungen auch von allen mit- und nachvollzogen werden können. Dies entspricht zugleich dem Anspruch der guten gesunden Kita. Die drei Komponenten des Kohärenzgefühls, wie sie im Modell der Salutogenese beschrieben sind, drücken dies am besten aus.

## **Das Modell der Salutogenese anwenden**

Wir erinnern uns: In der guten gesunden Kita geht es um die Gestaltung pädagogischer Prozesse und um weitere Kernprozesse, zu denen zum Beispiel auch die Zusammenarbeit mit den Eltern oder im Team gehört – all dies unter der Maßgabe, die Gesundheits- und Bildungsqualität in der Kita zu stärken.

Eine Basis für eine gesunde Entwicklung entsteht, wenn Kinder, Eltern und Mitarbeitende ein sogenanntes Kohärenzgefühl entwickeln können, das im Modell der Salutogenese als ein alles durchdringendes Gefühl der Zuversicht beschrieben wird.





Das Kohärenzgefühl besteht aus den drei Komponenten (siehe auch Heft 1: Die gute gesunde Kita gestalten – Gemeinsames Verständnis entwickeln, S. 10):

**Verstehbarkeit** – die Anforderungen des Lebens sind strukturiert, verstehbar und erklärbar.

**Sinnhaftigkeit/Bedeutsamkeit** – die Anforderungen werden als sinnhafte und bedeutsame Herausforderungen erlebt, für die sich Engagement und Anstrengung lohnen.

**Handhabbarkeit** – die nötigen Ressourcen und Kompetenzen sind verfügbar, um Anforderungen konstruktiv zu bewältigen.

Um das Kohärenzgefühl der Kinder, Eltern und Mitarbeiter/ innen zu stärken, wird ein Lebens-, Arbeits- und Lernumfeld in der Kita geschaffen,

- das zusammenhängend und beständig ist sowie klare Regeln und Strukturen hat oder erarbeitet (**Verstehbarkeit**),
- das die Beteiligung an und Einflussnahme in Entscheidungsprozessen aktiv unterstützt und Wahlmöglichkeiten und Gelegenheiten zu Eigenaktivität und

selbstbestimmtem Handeln bietet (**Sinnhaftigkeit/Bedeutsamkeit**),

- das Erfahrungen einer erfolgreichen Bewältigung von Herausforderungen ermöglicht und eine Balance von Über- und Unterforderung beinhaltet (**Handhabbarkeit**) (BZgA 2001).

Die Kita als erste Bildungseinrichtung soll Kindern ermutigende Bildungserfahrungen und Teilhabe an der Gestaltung ihrer Kita ermöglichen. Dialogbereitschaft, Verlässlichkeit und der Aufbau von Bindungsbeziehungen der in der Kita Tätigen tragen dazu bei, dass Kinder aktive Lerner werden. Übertragen auf Reflexionsprozesse im Team, ist daher zu prüfen, ob die Umsetzung der Vorhaben zur guten gesunden Kita

- Kindern und Erwachsenen (Eltern, Team) zusammenhängende und beständige Erfahrungen ermöglicht,
- den Kindern und Erwachsenen selbstverständliche Einflussnahme gewährt und sie sich mit den Vorhaben identifizieren können,
- für Kinder und Erwachsene jederzeit eine anregende Herausforderung war und ist.

So einfach dieses Reflexionskonzept anmutet, so wirkungsvoll ist es, wenn es für alle aus den Zielen abgeleiteten Umsetzungsmaßnahmen bereits in der Planungsphase berücksichtigt wird und anschließend während der Reflexionsprozesse die Ergebnisüberprüfung entsprechend fokussiert (siehe Arbeitsblatt „Reflexion zum Stand der Veränderungsprozesse anhand der drei Dimensionen des Kohärenzgefühls“, S. 42).

### 3 | Gute gesunde Kita – Bericht aus der Praxis

#### **„Wir wurden auf Dinge aufmerksam, die wir zuvor nicht so gesehen haben“**

*Barbara Günther und Ines Wecke, Kita Sprachwelt, Berlin*

Bei der Auseinandersetzung mit der Organisationsentwicklung zur guten gesunden Kita war für uns interessant zu hören, wie sich ein Team bewegt: Man schaut zunächst gemeinsam, wo man steht, wo man hin will und welche Maßnahmen sich dafür eignen. Außerdem betrachtet man, wer dafür welche Ressourcen bereithält und wo Unterstützung oder Verbündete zu finden sind, darüber hinaus, welche Haltungen sowohl hilfreich wie erfolgreich sind und waren bzw. wie der Erfolg durch Zusammenarbeit potenziert werden kann.

Für uns in einem Brennpunktbezirk mit vielen Kindern nichtdeutscher Herkunft ist es sehr wichtig, die nationale Identität der Kinder zu stärken und ihnen zugleich den Wert von gesunder Ernährung zu vermitteln. Als eine Maßnahme, um die vorhandenen kulturellen Besonderheiten im Alltag stärker einzubeziehen, beschlossen wir, dass unsere Köchin einmal im Monat ein typisches Nationalgericht kocht. Jedes Mal, wenn etwas serviert wird, was die Kinder von zu Hause kennen, sind sie sehr stolz. Die

Eltern bringen dafür die Rezepte mit – für polnische, türkische, arabische oder serbische Gerichte. Die Kinder kochen auch selbst gemeinsam mit der Köchin oder in ihren Gruppen. Diese Maßnahme in unserem Team umzusetzen ging schnell. So schnell, dass uns selbst gar nicht bewusst war: Wie viel Wertschätzung die Kinder dadurch erfahren. Wie wir ihr selbsttägiges Lernen unterstützen. Wie sehr es unsere Verbundenheit mit den Kindern unterstützt. Wie viel mehr Akzeptanz wir bei den Eltern fanden.

Mithilfe der Moderatorin aus dem Projekt „Kitas bewegen“ haben wir gelernt, systematisch zu reflektieren und wertzuschätzen, was wir bereits erreicht haben. Wir selbst haben uns bisher eher unter Druck gesetzt, indem wir wahrgenommen haben, was wir nicht schaffen. Wir wollen den Kindern so viel wie möglich „anbieten“, um die Familien mit ihren Kindern zu unterstützen. Deshalb hat oft ein Projekt das andere abgelöst. Dadurch blieb meist gar nicht der Raum, nachzudenken, was gut lief und was weniger. Das ändern wir gerade. Wir sind zufriedener, wenn wir eine Maßnahme gut zu Ende bringen, statt drei, vier Vorhaben halbherzig durchzuziehen.

Oft fällt uns erst, wenn wir darüber sprechen, auf: „Das war toll mit den Kindern! Daran haben sie Interesse!“ Für die regelmäßige Reflexion brauchen wir Strukturen und die Zeit im Team. Ohne sofort in die Gruppe zurückzugehen, wollen wir



erreichte Veränderungen reflektieren und neue Vorhaben besprechen können. Wenn wir die Positionen aller aus dem Team kennen und gehört haben, geht es auch leichter voran. In einer großen Kita wie unserer ist es mitunter schwierig, gemeinsam Schwung zu holen. „Es wäre so schön, wenn wir uns morgens wenigstens einmal zusammen sehen“, überlegten wir. Deshalb führten wir eine Art Morgenkreis für Erzieherinnen ein, während die Kinder noch von den Erzieherinnen des Frühdienstes betreut werden. Dabei besprechen wir, welche Fragen aktuell sind, welche Projekte durchgeführt werden, in welchem Arbeitsbereich Elterngespräche anstehen, wo eine Erzieherin kurzfristig als Unterstützung gebraucht wird, was es im Spätdienst gab. Das dauert nicht mehr als zehn bis fünfzehn Minuten. Und doch hilft es uns täglich zu erleben: Hier ziehen alle an einem Strang, und es gibt einen Ort, die Verbindungen zueinander zu halten.

## Dokumentationen nutzen

Der Alltag einer Kita ist sehr komplex, und die Tätigkeiten einer Erzieherin nur an einem Tag zu beschreiben, würde sicherlich manchen zum Staunen bringen. Ob bei der Begrüßung und Verabschiedung von jedem Kind, seinen Eltern, den Kolleginnen, ob bei der Gestaltung von Mahlzeiten, bei der Beobachtung von Kindern, der Begleitung ihrer Aktivitäten, dem Beantworten ihrer Fragen, in vielen kleinen Gesprächen mit Kindern und ihren Eltern – immer ist ein hohes Maß an Präsenz, an Aufmerksamkeit, an Offenheit und freundlicher Haltung notwendig. Hunderte unterschiedlichster Anforderungen im Laufe einer Woche summieren sich. Wenn dann ein Reflexionstermin im Team ansteht, fällt es manchmal allen Beteiligten schwer, sich inhaltlich genau an letzte Teamsitzungen zu erinnern. Absprachen, Vereinbarungen, Umsetzungsschritte usw. werden häufig von den Geschehnissen des Alltags, die sich täglich in den Vordergrund drängen, überdeckt.

Deshalb ist das schriftliche Festhalten von Vereinbarungen ein Gedankenanker, der eine systematische Reflexion erst ermöglicht. Sobald Verabredungen in Protokollen dokumentiert sind, ist es möglich, beim Reflexionstermin die getroffenen Vereinbarungen umgehend allen in Erinnerung zu rufen. So ist eine Überprüfung, ob und wie die Umsetzung der Vereinbarung tatsächlich durchgeführt wurde, gewährleistet.

Zur Dokumentation können ne-



ben Formularen, Plänen und Ergebnisprotokollen auch Fotoprotokolle als Gedankenanker dienen. Im Team getroffene Vereinbarungen lassen sich außerdem besser reflektieren, wenn die pädagogischen Fachkräfte in Stichpunkten auch die Umsetzung der Vereinbarung dokumentieren. Beispielsweise könnten sie nach einer zuvor getroffenen entsprechenden Vereinbarung aufschreiben, wie sie den Kindern in den letzten zwei Wochen mehr Beteiligung im Alltag ermöglicht haben. Diese Beispiele lassen sich anschließend im Team sehr gut dazu nutzen, gemeinsam zu reflektieren, welche Gelegenheiten von den Kindern positiv aufgenommen wurden, bei welchen Ideen der Kinder einem selbst die meisten Vorbehalte kamen und wie mit Widersprüchen umgegangen wurde.

Ohne eine Dokumentation aller im Team getroffenen Vereinbarungen und der sich anschließenden Veränderungen ist eine systematische Weiterentwicklung der Kita kaum denkbar. Dokumentation bietet allen Beteiligten jederzeit

- die Nachvollziehbarkeit von Bestandsaufnahmen, Entscheidungen und Vereinbarungen,
- die Einschätzung der Qualität der Umsetzung,
- eine Grundlage für neu zu treffende Vereinbarungen.

Für die gute gesunde Kita bedeutet Dokumentation darüber hinaus, die Kontinuität der Weiterentwicklungen über lange Zeiträume gut im Blick behalten zu können und, orientiert an den sechs Schritten der Qualitäts- und Organisationsentwicklung, Schritt für Schritt die Bildungs- und Gesundheitsbedingungen der Kinder und des Teams zu verbessern. Alle Vereinbarungen werden beim Durchlaufen des 6-schrittigen Organisationsentwicklungskreislauftes schriftlich festgehalten: zum Beispiel bei der Dokumentation der SWOT-Analyse, der schriftlichen Fixierung der



Wirkungs- und Handlungsziele und Maßnahmen (siehe Arbeitsblätter in Heft 3) bzw. einzelnen Protokollen aus Teamsitzungen und den Fortbildungsveranstaltungen zur guten gesunden Kita.

Noch ein weiterer Aspekt hebt die Bedeutung von Dokumentation hervor. Ob die Darstellung von individuellen Entwicklungsprozessen der Kinder in ihren Portfolios, von Gemeinschaftserlebnissen in Wandzeitungen oder von Projekten in einer Bilderpräsentation – all diese Formen können dialogisch orientiert sein. Der Austausch mit dem Kind, wenn es sich sein Portfolio ansieht, das Gespräch mit den Eltern über die Entwicklung ihres Kindes in der letzten Zeit, das Teamgespräch oder das Gespräch zwischen zwei Kolleginnen – immer dienen Dokumentationen als geeigneter Gesprächsanlass, Gedanken und Empfindungen, Prozesse und Entwicklungen darzulegen und sich gegenseitig besser zu verstehen. Dies befördert eine besondere Qualität von Reflexionsprozessen in der guten gesunden Kita.

Gleichzeitig können viele Dokumentationsformen die Grundlage bilden für eine Art „Öffentlichkeitsarbeit“, die Kooperationspartner außerhalb der Kita einbindet und für diese interessieren kann. Dadurch werden Dokumentationen nicht nur genutzt, um sich selbst und einander besser zu verstehen, sondern auch, um anderen die Möglichkeit zu geben, mit ihren Rückmeldungen die Arbeit vielleicht noch einmal differenzierter zu beleuchten.

## Systematische Reflexion in der guten gesunden Kita

### Interview mit Kerstin Schmidt

Kerstin Schmidt begleitete im Rahmen des Projektes „Kitas bewegen“ viele Teams in ihren Entwicklungsprozessen und gibt hier ihre Erfahrungen weiter, wie pädagogische Fachkräfte ihre Arbeit reflektieren können. Dabei thematisiert das folgende Interview – als Erweiterung zum Interview mit Sonja Quante – besonders die Bedeutung eines strukturierten Reflexionsverfahrens sowie klarer Verfahrensregeln.

**Barbara Leitner:** „Sie führen im Projekt ‚Kitas bewegen‘ mit den Modell-Kitas in Münster und Berlin-Mitte die Workshops durch, um die geleistete Arbeit zu reflektieren. Wie gehen Sie dabei vor?“

**Kerstin Schmidt:** „Sehr analytisch. Wir schauen: Was hat sich das Team vor einem halben oder einem Jahr vorgenommen? Welche Ziele hat sich die Kita gesetzt? Welche Maßnahmen wurden auf dem Weg zur guten gesunden Kita geplant? Wie steht es um die Umsetzung des Maßnahmenplans? Wir schauen uns jede einzelne Maßnahme an und stellen uns mit dem gesamten Team die Fragen: Wo stehen wir? Was haben wir erreicht? Was haben wir nicht erreicht? Bei diesen Reflexionsworkshops kommen wir immer zu der Erkenntnis, dass sehr viel umgesetzt worden ist. Es ist dann oftmals ein richtiges Aha-Erlebnis zu erkennen, dass ein Großteil der geplanten Maßnahmen umgesetzt werden konnte.“

**Barbara Leitner:** „Heißt das, in der Reflexion werden die vorangegangenen Schritte des Veränderungsprozesses weitergeführt?“

**Kerstin Schmidt:** „Ja. Bei Schritt vier und fünf im Organisationsentwicklungsprozess zur guten gesunden Kita setzen sich die Teams Ziele und legen dafür entsprechende Maßnahmen fest. Um Verbindlichkeit zu schaffen, wird dies in Zielvereinbarungen und Maßnahmenplänen dokumentiert. Diese Verbindlichkeit wird nun weitergeführt, indem wir betrachten, was mit den Planungen geschah. Wichtig ist dabei auf der einen Seite, die spürbaren Erfolge sichtbar zu machen, und auf der anderen Seite, auch zu sehen, was nicht erreicht wurde.“

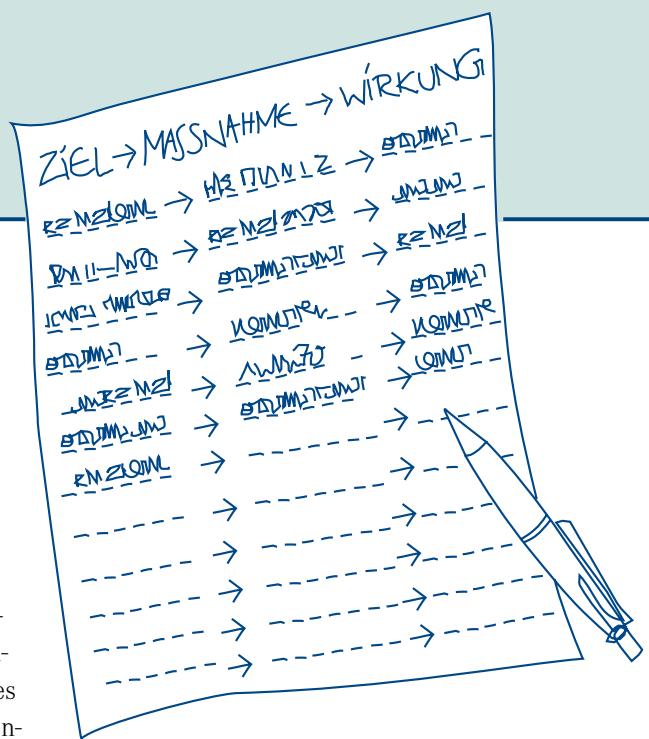
**Barbara Leitner:** „Was zeichnet den sechsten Schritt ‚Ergebnisse überprüfen und Entwicklung fortsetzen‘ bei der Entwicklung zur guten gesunden Kita aus? Sicher geht es nicht nur um ein ‚Abhaken‘ der Maßnahmenpläne.“

**Kerstin Schmidt:** „Wir nehmen eine Art Situationsbestimmung vor und besprechen den Grad der Zielerreichung. Im Rahmen der guten gesunden Kita kommt es darauf an, Wirkungsziele für eine Einrichtung zu benennen und sich an diesen Zielen zu orientieren. Bei der Reflexion fragen wir: Wo stehen wir jetzt? Haben wir unsere Ziele erreicht? Warum sind wir jetzt da? Was hat sich verändert? Wie können wir das Erreichte sichern?“

**Barbara Leitner:** „Worüber wird vor allem gesprochen: über Haltungen und Handlungen im Kita-Team oder auch über die Bedingungen?“

**Kerstin Schmidt:** „Sowohl über die Haltungen, Handlungen als auch die Bedingungen. Die förderlichen und hinderlichen Faktoren für die Arbeit zu benennen ist Teil des Reflexionsprozesses, also wird auch über die Bedingungen gesprochen. Zu den Zielen der guten gesunden Kita gehören auch die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und des Wohlbefindens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Förderung der Zusammenarbeit im Team. In einer Kita hieß es, unsere Kita hat insgesamt sehr gute Rahmenbedingungen, aber wir haben keinen Raum für das Team. Ein Handlungsziel des Kita-Teams schrieb fest, dass ein Rückzugsraum für die pädagogischen Fachkräfte binnen eines halben Jahres gestaltet werden sollte. Jener Raum, den sie in der Kita nutzen konnten, war zugestellt mit Kartons. Bei der Maßnahmenplanung entschied das Team, sich um diesen Raum zu kümmern. Es renovierte den Raum und richtete ihn ein. Bei meiner Ankunft in der Kita sah ich einen Pausenraum zum Wohlfühlen. Förderlich war, dass das Team seine eigene Befindlichkeit ernst nahm und der Träger den Prozess unterstützte. Auch danach schauen wir: Wie wurde etwas erreicht? Woran konnte angeknüpft werden?“

Es geht also darum, Erfolgsfaktoren zu erkennen, um diese Erfahrungen auch für andere Vorhaben in der Kita zu nutzen. Dabei ist eine Grundannahme für den gesamten Reflexionsprozess, dass nicht ausschließlich eine oder zwei Meinungen zählen. Wichtig ist, dass ein gemeinsames Ergebnis erarbeitet wird. Reflexion ist ein Aushandlungsprozess, in dem jeder seine Meinung und Erfahrungen einbringt.“



**Barbara Leitner:** „Welche weiteren Grundannahmen – außer ergebnisoffen zu diskutieren – sind für die Reflexion wichtig?“

**Kerstin Schmidt:** „Im Reflexionsprozess kommt es darauf an, auf das Erreichte und die Erfolge zu schauen. Es geht darum, ein positives Feedback zu formulieren. Wenn dies geleistet worden ist, sind die Voraussetzungen geschaffen, um über die bisher nicht erreichten Ziele und Maßnahmen zu sprechen. Zudem gibt es in diesem Prozess der Reflexion auch wichtige Regeln, die zu beachten sind: in Ich-Botschaften zu reden, Lösungen zu entwickeln. Die Einrichtungen spiegeln immer wieder zurück, dass sie es sehr hilfreich finden, sich an solche Regeln zu halten.“

**Barbara Leitner:** „Was geschieht mit den Maßnahmen, die nicht in Angriff genommen wurden?“

**Kerstin Schmidt:** „In den Diskussionen mit den Kita-Teams schauen wir auf die Gründe, warum die Umsetzung bestimmter Ideen und Maßnahmen nicht geklappt hat. Was waren Hindernisse? Manchmal hatten die Kita-Teams in der Phase zu viel Arbeit, zu viele gleichzeitige Projekte und sich deshalb einfach zu viel vorgenommen. In einer solchen Situation ist es hilfreich, sich die Frage zu stellen, ob die Maßnahme generell noch aktuell ist, ob das Ziel noch stimmt. Wenn die Fragen mit ja beantwortet werden können, wird neu geplant, Ziele werden neu gesetzt.“

Wichtig ist es, auf die Stärken und das Erreichte zu schauen. Eine Negativdiskussion ist in diesem Prozess nicht hilfreich.“

**Barbara Leitner:** „Die Erzieherinnen und Erzieher werden sozusagen zu Schatzsuchern. Was unterstützt sie dabei, diese Perspektive einzunehmen?“

**Kerstin Schmidt:** „Ich glaube, es ist eine Frage der Haltung und Überzeugung. Ressourcenorientiertes Arbeiten, das von den Stärken der Kinder – der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausgeht, bedeutet, die Stärken aller zu nutzen.“

Oft ist es gar nicht so selbstverständlich, die Schätze der Kinder, der Eltern oder der Kollegen wahrzunehmen. Viele Er-



wachsene sind eher gewohnt, nach Defiziten zu suchen. Allzu oft beginnen dann Sätze mit: „Das Problem ist ...“.

Nutzen Sie zum Beispiel eine Teamsitzung, um die Schätzungen innerhalb Ihres Teams herauszuarbeiten. Formulieren Sie gegenseitig für jede Kollegin und jeden Kollegen Stärken, die Sie besonders an ihr/ihm schätzen, und sammeln Sie sie in einer ‚Schatzkiste‘. Danach schauen Sie: Wie fühlen Sie sich, wenn die Schätzungen im Team sichtbar werden? Auf welche Schätzungen sind Sie besonders stolz? Auch in der pädagogischen Arbeit geht es darum, den Blick auf die Individualität eines jeden Kindes und auf seine Ressourcen und Stärken zu richten. Damit bekraftigen Sie das Kind, mit dem Wissen um sein eigenes Können neue Herausforderungen in Angriff zu nehmen.“

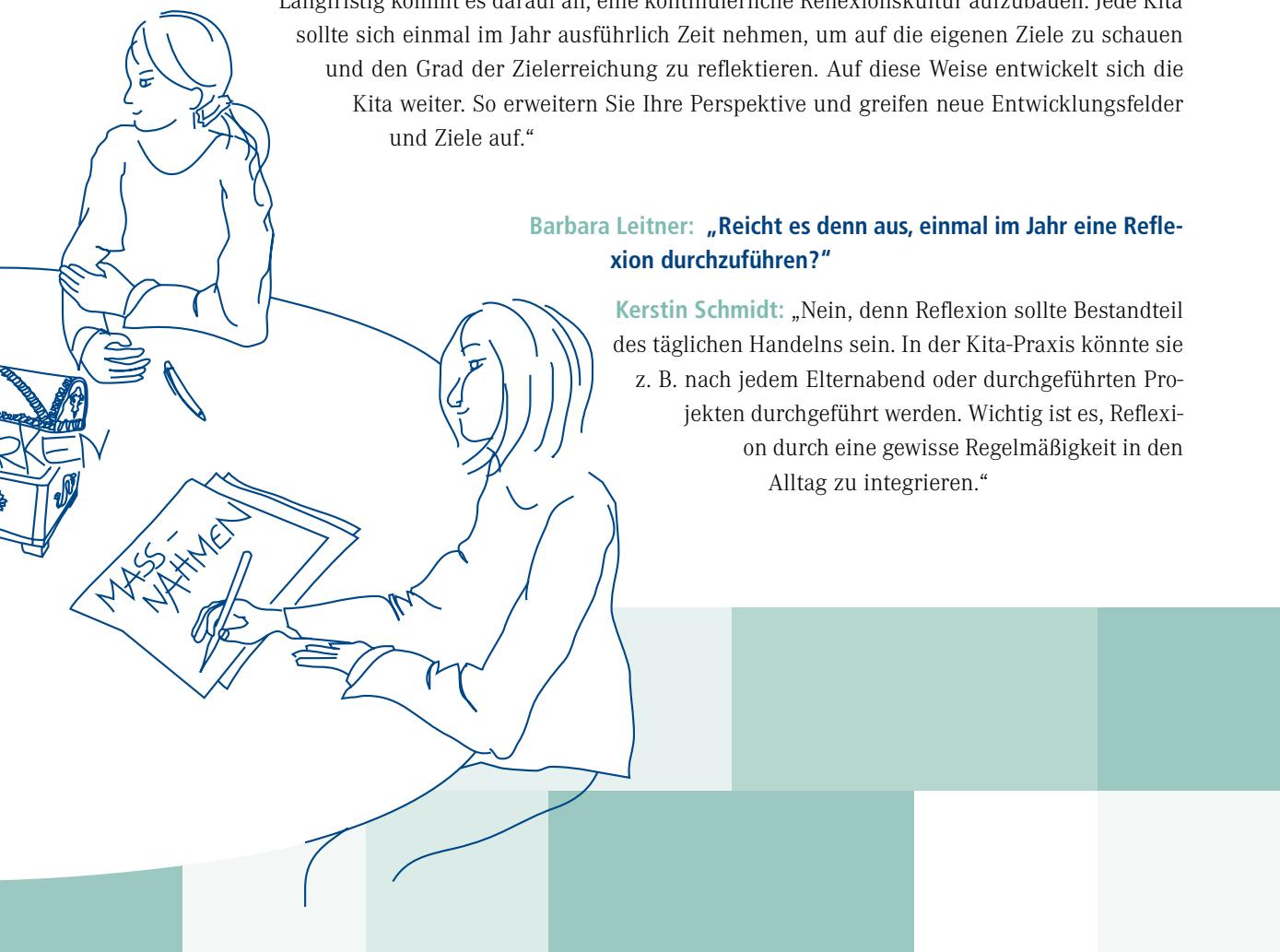
**Barbara Leitner:** „Auf dem Weg zur guten gesunden Kita formuliert ein Team zwei, drei Ziele, an denen es arbeitet. Wie schafft man es trotzdem, die Kita als Ganzes qualitativ zu entwickeln?“

**Kerstin Schmidt:** „Diese Herausforderung kann gemeistert werden, wenn Veränderung als langfristiger, nachhaltiger Prozess verstanden wird. Ich glaube an dieser Stelle an die Philosophie der kleinen Schritte, d. h., jede einzelne, noch so kleine Maßnahme, die umgesetzt wird, ist ein Erfolg.“

Langfristig kommt es darauf an, eine kontinuierliche Reflexionskultur aufzubauen. Jede Kita sollte sich einmal im Jahr ausführlich Zeit nehmen, um auf die eigenen Ziele zu schauen und den Grad der Zielerreichung zu reflektieren. Auf diese Weise entwickelt sich die Kita weiter. So erweitern Sie Ihre Perspektive und greifen neue Entwicklungsfelder und Ziele auf.“

**Barbara Leitner:** „Reicht es denn aus, einmal im Jahr eine Reflexion durchzuführen?“

**Kerstin Schmidt:** „Nein, denn Reflexion sollte Bestandteil des täglichen Handelns sein. In der Kita-Praxis könnte sie z. B. nach jedem Elternabend oder durchgeführten Projekten durchgeführt werden. Wichtig ist es, Reflexion durch eine gewisse Regelmäßigkeit in den Alltag zu integrieren.“





**Barbara Leitner:** „Ziel des Veränderungsprozesses der guten gesunden Kita ist die Verbesserung der Bildungs- und Gesundheitschancen der Kinder. Wie schafft es eine Einrichtung, in diesem Prozess neue Erkenntnisse aufzunehmen und diese in die Kita- Praxis einfließen zu lassen?“

**Kerstin Schmidt:** „Es ist eine wirkliche Herausforderung, die aktuellen wissenschaftlichen Entwicklungen im Kontext frühkindlicher Bildung und Gesundheitsförderung zu kennen und für den Kita-Alltag zu nutzen, da es quasi ständig neue Erkenntnisse gibt. Insofern ist externer Sachverstand oder fachliche Unterstützung, z. B. durch Fortbildungen und Beratung, nötig.“

**Barbara Leitner:** „Wird nicht ein eigener Reflexionsprozess benötigt, um das Wissen der Externen – oft mit einer ganz anderen Art zu denken – für sich als Kita zu adaptieren?“

**Kerstin Schmidt:** „In der Tat. Hilfreich ist es, wenn das Kita-Team selber Fragen formuliert. Dies erfordert es, eine aktive Rolle im Prozess zu übernehmen, sich verantwortlich für das eigene Voranschreiten, den eigenen Lernprozess zu fühlen. Auf diese Fragen kann sich der Experte vorbereiten. So kann es zu einem Dialog kommen. Der Vorteil bei dem Konzept der guten gesunden Kita liegt darin, dass solche individuellen Veränderungsprozesse unterstützt werden. Jede Kita findet für sich heraus, was sie benötigt und an welchen Zielen das Team arbeiten möchte.“

#### Zur Person

Organisationsentwicklerin Kerstin Schmidt (Demographie lokal, Minden ([www.demographie-lokal.de](http://www.demographie-lokal.de))), unterstützt bundesweit demographische Veränderungsprozesse in Kommunen, Organisationen und Institutionen. Kerstin Schmidt und Margitta Hunsmann ([www.m-hunsmann.de](http://www.m-hunsmann.de)) haben im Rahmen des Projektes „Kitas bewegen – für die gute gesunde Kita“ im Auftrag der Bertelsmann Stiftung ein Multiplikatorenkonzept (Konzeptentwicklung und Prozessbegleitung) für Kita-Leitungen und Schulungsmaterialien für den weiteren Transfer entwickelt sowie die Trainings in Münster und Berlin-Mitte durchgeführt.

## Eine positive Gesprächskultur entwickeln

Eine gute gesunde Kita zeichnet sich durch eine Atmosphäre im Team aus, in der jedes Mitglied gehört wird und seinen Beitrag einbringen kann. Die Leitung und das gesamte Team sind verantwortlich für diese wertschätzende Kommunikation.

Ziel für die Organisationsentwicklung eines Teams kann sein, eine an solchen Grundsätzen orientierte Team- und Gesprächskultur zu entwickeln, mit klarer Moderation für die Teamsitzung und Regeln für das Gespräch miteinander. Auf dem Wege dahin ist es möglicherweise sinnvoll, – wenigstens zeitweilig – Hilfe einer externen Moderation in Anspruch zu nehmen.

In jedem Fall sind Gesprächsführungskompetenzen in der Kita ein Erfolgsfaktor für qualitätsfördernde nachhaltige Reflexions- und Weiterentwicklungsprozesse. Wichtig

ist vor allem die Klarheit, mit der Gespräche und Teamsitzungen geführt werden. Dafür braucht es eine wertschätzende Feedbackkultur im Team und festgelegte Kommunikationsgrundsätze. Folgende Regeln helfen (Cohn 1975: 124ff.):

- Vertritt dich selbst in deinen Aussagen. Sprich per „ich“ und nicht per „wir“ oder „man“.
- Wenn du eine Frage stellst, sage, warum du fragst und was deine Frage für dich bedeutet. Formuliere eine Selbstaussage.
- Sei authentisch und selektiv in deiner Kommunikation. Mache dir bewusst, was du denkst und fühlst.
- Halte dich mit Interpretationen von anderen zurück. Sprich stattdessen deine persönlichen Reaktionen aus.
- Sei zurückhaltend mit Verallgemeinerungen.
- Wenn du etwas über das Verhalten oder den Charakter eines anderen aussagst, sage auch, was es dir bedeutet, dass er so ist, wie es ist (d. h. wie du ihn siehst).

- Aufmerksam zuhören ist so wichtig wie sprechen.
- Seitengespräche haben Vorrang. Sie würden nicht geschehen, wenn sie nicht wichtig wären.
- Achte auf deine eigenen Körpersignale und auf nonverbale Signale anderer. Sie können wichtige Hinweise für das Gespräch geben.



Während der Reflexionsgespräche ist es nützlich (Cohn 1975: 124ff.),

- sich immer wieder zu vergewissern, ob alle Teammitglieder noch über das gleiche Ziel bzw. die gleiche Aufgabe diskutieren. Dazu ist es sinnvoll, nachzufragen oder ein Feedback einzuholen,
- das Gehörte zurückzuspiegeln. Damit vergewissert sich ein Gesprächspartner, dass er den Gedankengang des Vorredners verstanden hat. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass alle das verstehen können, was gemeint war – dies ist vor allem bei gegensätzlichen Positionen hilfreich,
- bei Abschweifungen, Weitschweifigkeit oder Negativediskussionen einzugreifen und das Gespräch zu unterbrechen. Es unterstützt ein Team, im Thema zu bleiben und den Rahmen zu halten, wenn das Ziel des Gespräches wieder exakt benannt und gegebenenfalls auch noch mal an die Gesprächsregeln erinnert wird, bevor es das Gespräch erneut fortsetzt.

### Was macht Wertschätzung in Reflexionsprozessen aus?

Reflexion ist vor allem dann motivierend, wenn sie sich in einer wertschätzenden Atmosphäre vollzieht. Auch dabei können die drei Komponenten des Kohärenzgefühls, die wir bereits auf S. 22 vorgestellt haben, als Orientierung dienen.

#### Verstehbarkeit ...

Allen Beteiligten wird ermöglicht, Zusammenhänge mit- und nachzuvollziehen und eine gute Orientierung in den Reflexionen zu erleben. Der Umgangston während der Reflexion ist sachlich und freundlich. Jeder soll die Erfahrung machen können, dass eigene Beiträge gewürdigt und anerkannt werden.

Sind Reflexionsfragen verständlich? Kenne ich die Abfolge von Schritten, wie wir im Team reflektieren? Sind mir unsere Gesprächsregeln bekannt und verständlich?

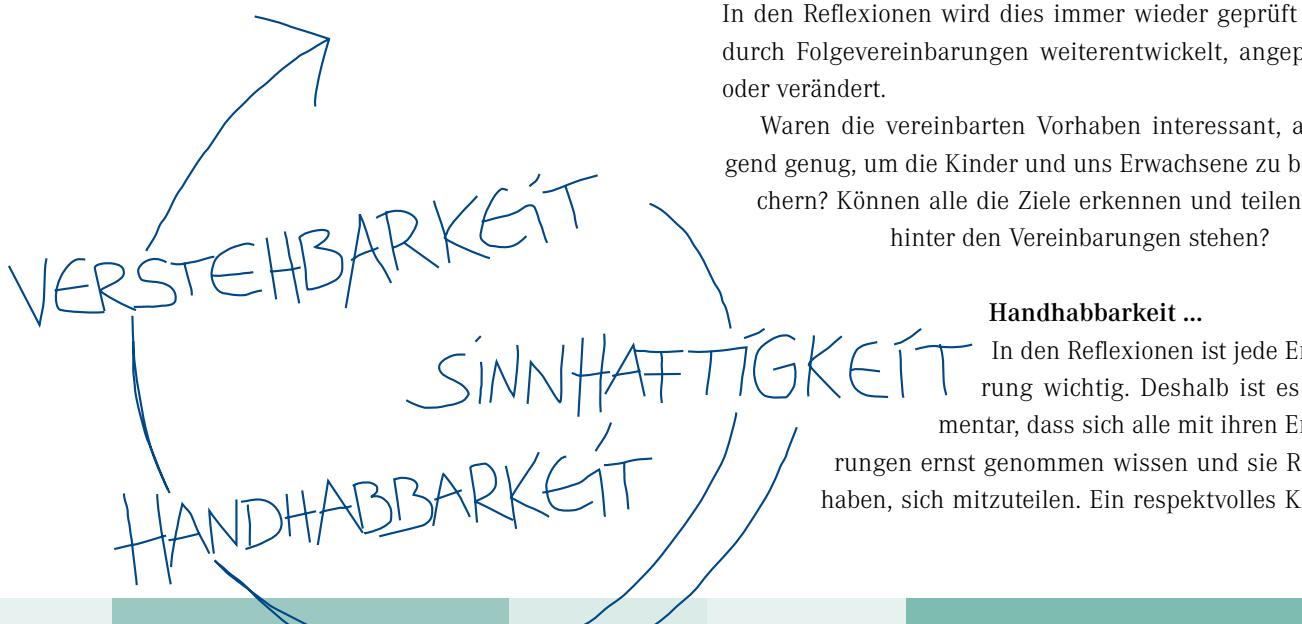
#### Sinnhaftigkeit ...

Alle tragen die Vereinbarungen mit und halten sie für gut! In den Reflexionen wird dies immer wieder geprüft und durch Folgevereinbarungen weiterentwickelt, angepasst oder verändert.

Waren die vereinbarten Vorhaben interessant, anregend genug, um die Kinder und uns Erwachsene zu bereichern? Können alle die Ziele erkennen und teilen, die hinter den Vereinbarungen stehen?

#### Handhabbarkeit ...

In den Reflexionen ist jede Erfahrung wichtig. Deshalb ist es elementar, dass sich alle mit ihren Erfahrungen ernst genommen wissen und sie Raum haben, sich mitzuteilen. Ein respektvolles Klima



entsteht, wenn jeder seine eigene Zeit und seine eigenen Möglichkeiten für Weiterentwicklungen in einem realisierbaren Rahmen bekommt.

Wie sind wir mit den Vereinbarungen zurechtgekommen? Konnte jeder sie leisten? Wie gehen wir damit um, wenn jemand Schwierigkeiten benennt? Wie bekommt er/sie Unterstützung?

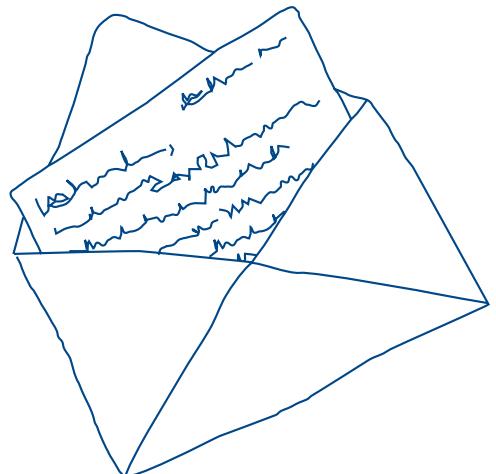
Für die Arbeitsmotivation sind Anerkennung und Wertschätzung die Basis. Der Entwicklungsprozess der guten gesunden Kita wird vor allem durch gut strukturierte und regelmäßige Reflexionsprozesse unterstützt. Daher sollte die Reflexion nicht nur als sachlicher Abgleich eines erwünschten Zustands mit einem Ausgangspunkt behandelt werden, auch die psychologischen Aspekte, wie Anerkennung und Wertschätzung, sind fortlaufend zu bedenken. Zugleich müssen Gelegenheiten, Zeit und Raum zur Verfügung stehen.

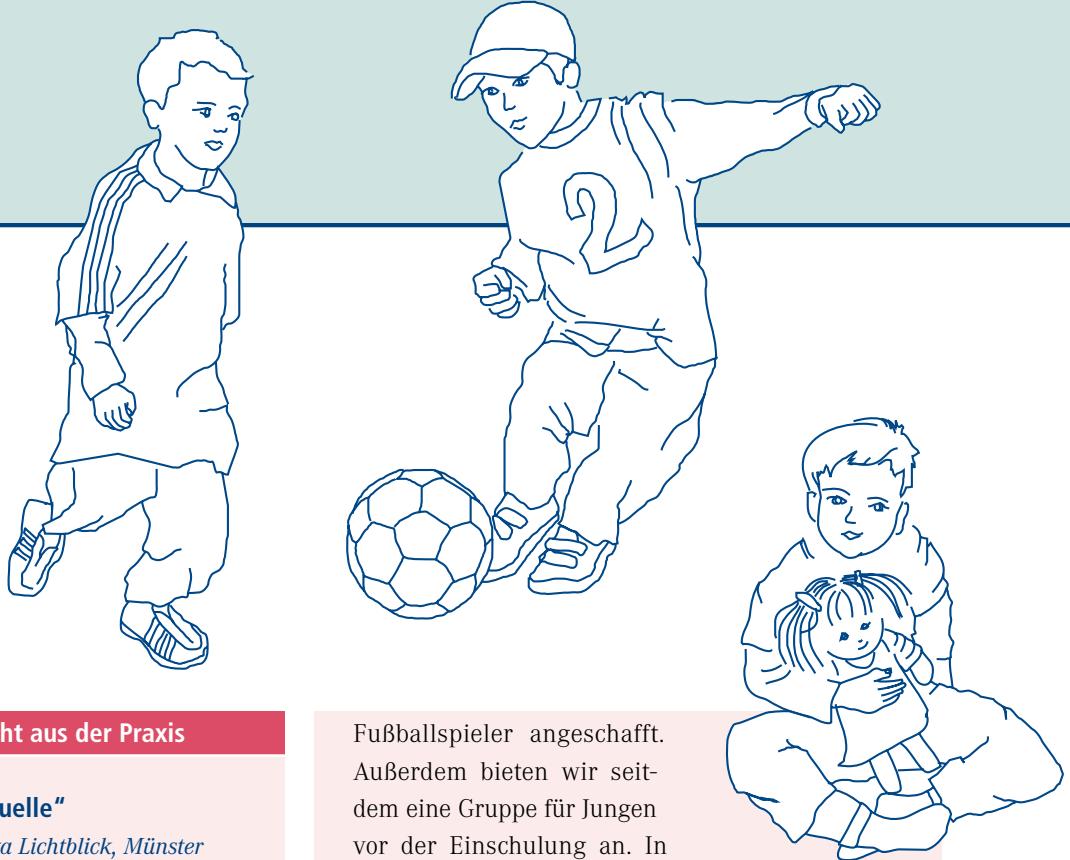
harte Kopfarbeit, an kleine Enttäuschungen, an gemeinsame Erfolge. Eine besondere Form der Anerkennung hat sich in einigen Kitas etabliert, die mit dem Konzept der Bildungs- und Lerngeschichten arbeiten (Bertelsmann Stiftung 2008). Dort schreibt beispielsweise die Kita-Leiterin einmal jährlich, möglicherweise zu einem besonderen Anlass, jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter einen kleinen Brief darüber, welche Kompetenzen sie bei ihr/ihm wahrnehmen konnte. Diese persönlichen positiven Rückmeldungen bewirken viel – vor allem stärken sie ein Klima des wertschätzenden „Sehens und Gesehen-Werdens“ und motivieren alle Beteiligten, sich für eine kontinuierliche Weiterentwicklung zu öffnen.

Mit solchen Meilensteinen der Anerkennung können Reflexionsprozesse positiv unterstützt werden. Der bisherige Prozess und das Geleistete werden ganz subjektiv ausgeleuchtet – eine Gelegenheit, sich an Gelungenem gemeinsam zu freuen. Auch das kann Reflexion leisten!

## Erfolge und Meilenstein würdigen

Nachdem der sechste Prozessschritt der Reflexion in einer konstruktiven Atmosphäre stattgefunden hat und nächste Schritte der Weiterentwicklung für die gute gesunde Kita angedacht worden sind, ist es Zeit, diesen sogenannten Meilenstein zu würdigen. Alle Prozessschritte wurden einmal durchgeführt. Bevor der Kreislauf nun mit neuen Vereinbarungen fortgesetzt wird, sollte das Team, vielleicht aber auch die Kita insgesamt, diesen Anlass zum Feiern nutzen: miteinander etwas Schönes unternehmen, ein kleines Fest mit anerkennenden Worten der Kita-Leitung oder des Trägers veranstalten oder schlicht ein gemütliches Treffen des Teams. An die Wand projizierte Fotos, die während des Prozesses entstanden sind, können dazu beitragen, sich zu erinnern: an gemeinsamen Spaß, an





#### 4 Gute gesunde Kita – Bericht aus der Praxis

##### **„Reflexion ist unsere Kraftquelle“**

*Jutta Lüdenbach, Leiterin der Kita Lichtblick, Münster*

Für uns gibt es verschiedene Wege und Zugänge, immer wieder neu über unsere Arbeit nachzudenken. In unserem Team verständigen wir uns stets: Ist das gut und gesund, wie wir arbeiten? Erfüllen wir so als Kita unseren Bildungsauftrag? Erreichen wir die Eltern? Und fühlen wir uns selbst dabei wohl? Währenddessen reflektieren wir unsere Arbeit auf sehr verschiedenen Ebenen und zu verschiedenen Gelegenheiten. Wir tauschen unsere eigenen Beobachtungen und Erfahrungen miteinander aus und bewerten sie, zusätzlich fragen wir die Kinder um ihre Meinung. Auch die Eltern beziehen wir ein und befragen sie.

So wurde uns durch die Auseinandersetzung um die gute gesunde Kita zum Beispiel bewusst, dass die Jungen in der Kita andere Bedürfnisse haben als die Mädchen. Erstere wollten sich beispielsweise stärker grobmotorisch und kämpferisch bewegen und hatten andere Themen. Wir sprachen auch mit den Eltern darüber: Was brauchen Jungen? Wie erleben sie sie zu Hause? Als Konsequenz haben wir in unserem Garten den Spielplatz erweitert und ein Tor für die

Fußballspieler angeschafft. Außerdem bieten wir seitdem eine Gruppe für Jungen vor der Einschulung an. In dieser Gruppe beschäftigten wir uns mit Themen, die die Jungen besonders interessieren, z. B. dem Thema „Planeten“ und was Handwerker tun. Wenige Wochen nachdem wir dieses Angebot eingeführt hatten, nahmen wir uns wieder Zeit für Reflexion und stellten die Frage, was es bewirkt hat.

Durch unser Qualitätsentwicklungskonzept „Integrierte Qualitäts- und Personalentwicklung“ waren wir bereits trainiert, darauf zu schauen, ob wir auch die Eltern erreichen und wie gut wir mit ihnen in Kontakt stehen. Dazu geschieht bei uns schon einiges, sodass wir von den Eltern sehr schnell Rückmeldungen erhalten, wenn wir etwas Neues ausprobieren. Wir ermöglichen den Eltern nämlich sehr niedrigschwellige Kontakte zu uns – ohne sich anzumelden, können sie bei uns beispielsweise den Tag verbringen oder mit uns essen. Manchmal fällt jemandem zu Hause allein die Decke auf den Kopf, oder ein Elternteil nutzt einen Urlaubstag, um mit seinem Kind den Alltag bei uns zu erleben. Außer-

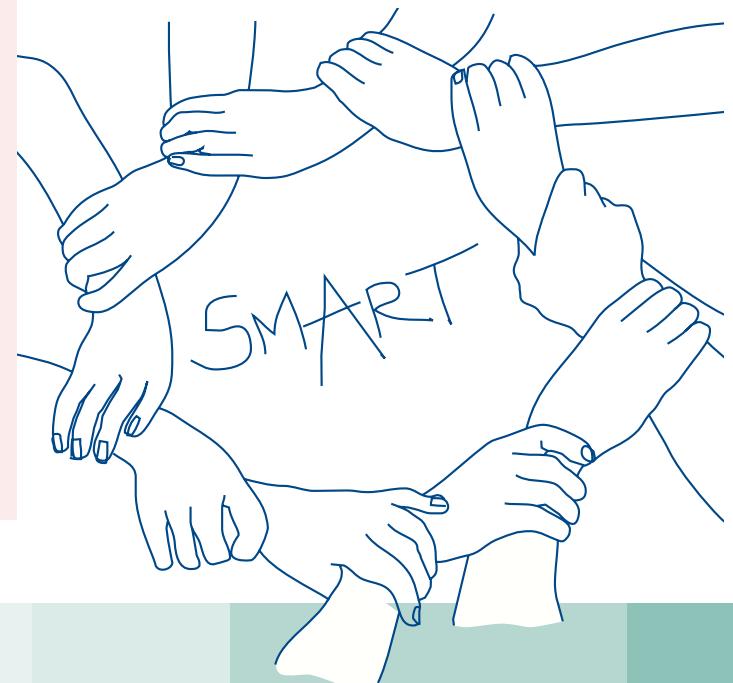
dem ist es bei uns üblich, dass sich immer eine von uns Kolleginnen zu den Bringe- und Holzeiten im Foyer unserer Kita aufhält. Dort werden die Mütter und Väter von uns mit Handschlag begrüßt. Immer hat eine von uns dort zu tun und Zeit für ein kurzes Gespräch, das planen wir bewusst so. Dadurch erfahren wir unmittelbar, wie bestimmte Angebote bei Kindern und Eltern ankommen: „Wie war die Jungengruppe gestern? Was hat Ihr Sohn erzählt? Ach, dieses Thema beschäftigte ihn besonders stark! ...“

Also, ein Weg der Reflexion, den wir inzwischen selbstverständlich nutzen, ist für uns das unmittelbare Gespräch mit den Eltern nach bestimmten Angeboten oder nach Veränderungen. Diese Gespräche an der Tür sind für uns eine effektive und auch wertschätzende Form, mit den Eltern in Kontakt zu bleiben. Es ist bei weitem zielführender, als ihnen Zettel mitzugeben oder Aushänge zu schreiben. Aus diesen Gesprächen gewinnen wir viele Erkenntnisse und wichtige Impulse für unsere Arbeit. Außerdem stärkt es unsere Zusammenarbeit mit den Familien.

Es ist demnach bisher schon eine Stärke unserer Einrichtung, guten Kontakt mit den Eltern zu halten. Zugleich wurde uns bei der Rückschau bewusst: Zu den Themennachmittagen kamen meist die Mütter. Mit unserem Kontakt zu den Vätern waren wir noch nicht zufrieden, auch wenn sie immer da sind, wenn wir z. B. etwas bauen. Wir wollten sie ebenso als Erziehende ansprechen, weil die Kinder ja auch wichtige Impulse von ihnen bekommen. Auf diese Weise wurde die Arbeit mit Vätern ein neuer Punkt für unser Team. In unserem Team sind jetzt zwei Kolleginnen dafür verantwortlich, dass es inzwischen zweimal im Jahr ein spezielles Angebot für Väter gibt.

Nach einem „Probelauf“ setzen wir uns natürlich als Team zusammen, werten den Verlauf aus und überlegen: War der Zeitpunkt für das Angebot richtig? Abends oder freitags haben wir meist keine gute Resonanz. Dafür kommen viele Eltern, wenn wir sie am Sonnabend einladen. Deshalb finden bei uns inzwischen viele Veranstaltungen am Wochenende statt. Anschließend reflektieren wir gründlich: Wie war das Angebot? Was hat es uns individuell gebracht, was den Kindern, den Eltern, der Kita? Wollen wir das Angebot wiederholen, und wenn ja, wie?

Noch eine Ebene der Reflexion befürchtet unsere Arbeit. Eine Steuerungsgruppe mit unseren Kooperationspartnern trifft sich regelmäßig einmal im Vierteljahr. Auch von ihnen bekommen wir wichtige Rückmeldungen für unsere Arbeit, dort entstehen Ideen für Kooperationen mit Vereinen, die ihr Angebot für die Eltern in unserem Familienzentrum unterbreiten. Alles in allem, davon bin ich überzeugt, ist die Reflexion unsere Kraftquelle.



### 3. Kontinuierliche Weiterentwicklung in der guten gesunden Kita

Der Kreislauf der Organisationsentwicklung auf dem Weg der guten gesunden Kita wurde bisher einmal erfolgreich durchlaufen. Gemeinsam verständigte sich ein Team darüber, wie es die Bildungs- und Gesundheitschancen für die Kinder, aber auch für die Beschäftigten in der Einrichtung verbessern wollte. Das Team entdeckte eigene Stärken und Entwicklungsfelder, fand seine Ziele, plante und verwirklichte entsprechende Maßnahmen, mit denen es die Lebens- und Arbeitswelt für die Kinder und sich selbst verbesserte. Nun können die ersten Erfolge verbucht werden – konstruktiv wird das bislang Geleistete betrachtet, gewürdigt und gefeiert.

Doch wie geht es künftig weiter? Wie wird Nachhaltigkeit gesichert – inhaltlich, fachlich, sodass die vereinbarten Ziele weiterhin handlungsleitend sind?

Und wie kann der 6-schrittige Arbeitszyklus wieder aufgenommen werden, damit die ständige Weiterentwicklung der guten gesunden Kita im Sinne einer Qualitäts- und Organisationsentwicklung fortgesetzt wird?

#### Ergebnisse verankern

Das Konzept der guten gesunden Kita beinhaltet, die Einrichtung insgesamt für Kinder wie auch für ihre Eltern sowie für Erzieherinnen und Erzieher gesund und entwicklungsfördernd auszustalten. Das geschieht nicht in

*„Nicht was der Zeit widersteht, ist dauerhaft, sondern was sich klugerweise mit ihr ändert.“*

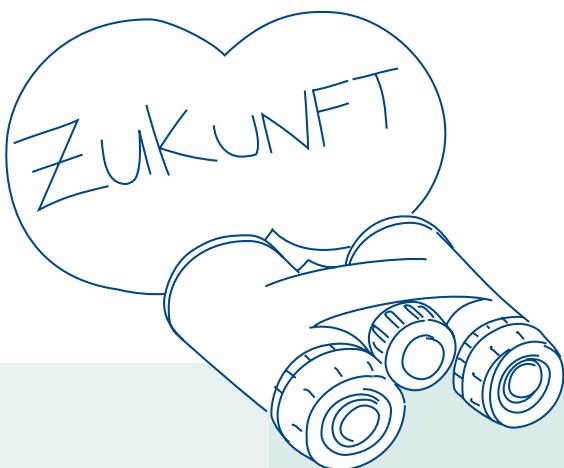
(unbekannter Autor)

erster Linie durch Einzelmaßnahmen, sondern indem die einzelnen Schritte stetig im Zusammenhang zum Ganzen gesehen und beleuchtet werden: Wie wirken sich veränderte Bedingungen und Beziehungen auf das Wohlbefinden aller aus?

Langfristig erfolgreich wird ein Team auf dem Weg zur guten gesunden Kita voranschreiten, wenn es die gewonnenen Erkenntnisse, Haltungen und Handlungen verbindlich in seinem Konzept verankert.

Neue Einsichten werden nicht nur gedacht, sondern in verlässliches Handeln umgesetzt, das schriftlich festgehalten wird. Das Team schafft im Sinne der Handlungsorientierung eine neue Realität und Verbindlichkeit gegenüber sich selbst, den Eltern, den Kindern und auch dem Träger. Damit können Projekterfolge über den Moment hinaus gesichert und weitergetragen werden.

Das Konzept der Kita ist des Weiteren Grundlage für die Öffentlichkeitsarbeit der Kita, mit der sie ihr Profil auch nach außen präsentiert. Familien können sich anhand einer regelmäßig auf den neuesten Stand gebrachten Kita-Konzeption sehr gut orientieren. Das ist vor allem eine wertvolle Unterstützung, wenn Eltern einen Kita-Platz für ihr Kind suchen und sich bereits im Vorfeld möglichst umfassend über die Kita informieren möchten. Außerdem bietet das Kita-Konzept den Eltern die Möglichkeit, über Angebote, Einstellungen und Schwerpunkte mit den Fachkräften schnell und konkret ins Gespräch zu kommen und die Kita zu finden, die ihren eigenen Vorstellungen bestmöglich entspricht.





## Arbeitsabläufe und Strukturen nachhaltig verändern

Mit dem Weg der guten gesunden Kita sind einige strukturelle Veränderungen verbunden, die sich durch ständiges Wiederholen etablieren müssen, um so ein selbstverständlicher Bestandteil des Kita-Alltags zu werden.

Wann werden in welcher Zusammensetzung Besprechungen abgehalten?

Wie gewährleistet das Team weiterhin bei Besprechungen, dass sich alle an einer Tagesordnung orientieren, dass Ergebnisse gesichert und Kommunikationsregeln eingehalten werden?

Die strukturellen Vereinbarungen im Team, die sich als Konsequenzen aus der Entwicklung des Projektes ergeben, werden sinnvollerweise schriftlich festgehalten. Besonders geeignet dazu ist ein Qualitätshandbuch der Kita, in dem die internen Leistungen und Prozesse dokumentiert werden. In vielen Kitas wurden derartige Qualitäts- oder Dokumentationsordner bereits über ein Qualitätsmanagementverfahren eingeführt, an das man hier gut anknüpfen kann. Sind derartige Dokumentationsverfahren noch unbekannt, empfiehlt es sich, ein Dokumentationssystem einzurichten.

Die jeweiligen Vereinbarungen können den zutreffenden Qualitätsfeldern der guten gesunden Kita zugeordnet werden, ebenso die Reflexionsprotokolle, aus denen hervorgeht, ob und wie die Umsetzung der Vereinbarungen vom Team durchgeführt wurde. Auf diese Weise kann sich das gesamte Team, allen voran die Kita-Leitung als verantwortlicher „Steuermann“ des Qualitäts- und Organisationsprozesses, jederzeit einen aktuellen Überblick verschaffen, zu welchen thematischen Schwerpunkten das Team wann gearbeitet und welche Vereinbarungen es getroffen hat.

## Entwicklung fortsetzen

Entscheidend wird die weitere Entwicklung der Organisation Kita davon beeinflusst, mit welcher Haltung die Erzieherinnen und Erzieher und vor allem die Leitung die Prozesse weiterhin begleiten: Hat ein Team die Entwicklung der guten gesunden Kita zu ihrer eigenen, inneren Aufgabe gemacht? Erfahren alle Beteiligten stets aufs Neue, dass sie Potenziale entfalten können? Erleben Mütter bzw. Väter und Kooperationspartner, dass sie gern gehört und beteiligt werden?

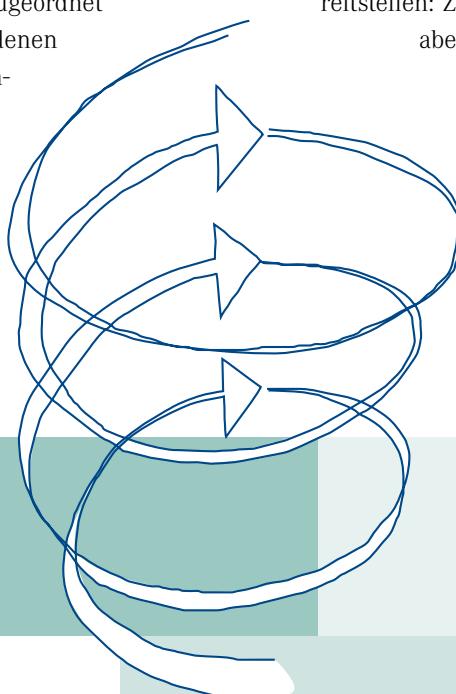
Den Sinn der guten gesunden Kita mit all ihren Facetten zu erkennen ist die Chance, die mit der intensiven Einführungsphase einhergeht. Den entstandenen Spannungsbogen, die Motivation, das Interesse der Fachkräfte gilt es nun aufrechtzuerhalten.

Um dieses Gefühl des gemeinsamen Voranschreitens zu unterstützen, ist es auch wichtig, Formen der Wertschätzung zu schaffen. Sinnvoll kann bereits sein, jede Teamsitzung mit einer kurzen Runde zu eröffnen, in der jedes Mitglied die Möglichkeit hat, sich kurz mitzuteilen. Letztlich muss jedoch jedes Team seine Form finden, das erworbene Wissen und neue Verhaltensweisen zu kommunizieren und zu sichern, um all dies für das Weitergehen zu nutzen.

Hier sind Trägerverantwortliche gefordert, die den Prozess fachlich begleiten und die notwendigen Ressourcen bereitstellen: Zeit für Teambesprechungen,

aber auch geeignete Rahmenbedingungen für Fortbildung und Prozessbegleitung.

Dann ist die Chance sehr groß, dass der Organisationsentwicklungsprozess der guten gesunden Kita nachhaltig fortgesetzt wird.



## 4. Übungen, Arbeitsblätter und Links



### Web-Links

#### Materialien für die interne Evaluation

In einigen Bundesländern stehen für die Umsetzung der Bildungspläne und die damit verbundene systematische Reflexion der pädagogischen Praxis umfangreiche Materialien und Handlungsanleitungen zur Verfügung. Für das Berliner Bildungsprogramm finden Sie beispielsweise die Materialien für die interne Evaluation unter:

[www.bwfinfo.verwalt-berlin.de](http://www.bwfinfo.verwalt-berlin.de)

Themen: Jugend & Familie/Kindertagesbetreuung/Trägervereinbarungen

#### Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung

Mit der Broschürenreihe Qs veröffentlichte das Bundesfamilienministerium Fachinformationen für die Jugendhilfe.

Mit dem Qs-Heft 19 (1998) steht ein Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe zur Verfügung.

Informationen unter: [www.qs-kompendium.de/hefte.html](http://www.qs-kompendium.de/hefte.html)

Download unter: [www.qs-kompendium.de/pdf/Qs19.pdf](http://www.qs-kompendium.de/pdf/Qs19.pdf)

#### Selbstevaluation als kollegiales „Peer-Review-Verfahren“

Diese Methode der strukturierten Reflexion und Begutachtung von Gleichen (Peers) wurde im Rahmen der integrierten Qualitäts- und Personalentwicklung (IQUE) für die Qualitätsentwicklung in Kitas konzipiert.

Informationen unter: [www.ique.info](http://www.ique.info)



## Arbeitshilfen

### 1. Dialogrunden nutzen, um Erfahrungen zu reflektieren (modifiziert nach Klein 2005: 24).

Möchte ein Team gemeinsam Erfahrungen reflektieren, um neue Perspektiven und Ideen zu gewinnen, eignet sich der Einsatz von Dialogrunden.

Ziel von Dialogrunden ist es, zu einer gemeinsam verabredeten Themenstellung so viele Gedanken wie möglich auszusprechen. Die individuellen Erfahrungen, Eindrücke und Erkenntnisse der Einzelnen sind so allen im Team zugänglich, und damit wird das Wissen über sich selbst (individuell und als Gruppe) erhöht. Dabei entsteht in jedem eine Art „stiller Dialog“, denn die Informationen der anderen lösen in einem selbst neue Gedanken aus, Impulse, über die man weiter nachdenkt und die man gegebenenfalls erneut ausspricht. Dialogrunden dienen nicht dazu, Lösungen zu finden, andere zu überzeugen oder Fragen zu beantworten, vielmehr dazu, verschiedene Wahrnehmungen und Erlebnisse überhaupt sichtbar zu machen.

Eine Dialogrunde benötigt:

- eine vorab verabredete Themenstellung,
- eine Vereinbarung, wie viel Zeit für die Dialogrunde zur Verfügung steht,
- gegebenenfalls einen ‚Redestab‘.

*Tipp:* Für die Dialogrunde sollten nicht weniger als 40 Minuten eingeplant werden.

Diese Zeit ist notwendig, um in Ruhe die Gedanken Einzelner miteinander zu verknüpfen.

Die Dialogrunde beginnt mit dem freien Austausch von Erfahrungen und Meinungen, ohne Moderation. Es spricht, wer den Redestab hat. Schweigephasen gehören zum produktiven Prozess und helfen, den Gedankenfluss zu halten und weiterzuspinnen. Nach der vereinbarten Zeit endet der Dialog, auch wenn kein bestimmtes Ergebnis vorliegt.

Zu einem Einstieg in einen strukturierten Reflexionsprozess kann beispielsweise eine Dialogrunde zum Thema „Reflexionsprozesse und -methoden“ dienen, um die bereits gewonnenen Erfahrungen sowie Eindrücke der Teammitglieder sichtbar werden zu lassen.

*Tipp:* Hilfreich ist es, auf die Langsamkeit des Prozesses zu achten. So ungewohnt es anfangs ist, dass niemand das Gespräch leitet: Gerade deshalb ist es produktiv.

## **2. „An die Fragen herankommen, die ein Team bewegt“ (Klein 2005: 22f.)**

„Fragerunden“ lassen neue bzw. andere Fragen und damit Perspektiven entstehen, um die pädagogische Praxis oder bestimmte Maßnahmen zu reflektieren, Erreichtes zu erkennen und wertzuschätzen sowie über nicht Gelungenes nachzudenken und daran weiterzuarbeiten. In einer Fragerunde werden so viele Fragen wie möglich zu einer Themenstellung oder zu einem Erfahrungsbericht gesammelt.

Das folgende Beispiel veranschaulicht eine Fragerunde:

Ausgangspunkt ist ein kurzer Erfahrungsbericht eines Teammitglieds über die Umsetzung der Teamvereinbarung, den Kindern einen Raum als Bewegungsraum zur Verfügung zu stellen. Dieser Bericht beschreibt die Sichtweise dieses Teammitglieds und endet mit einer Problemanzeige: „Wenn ich für diesen Raum zuständig bin, empfinde ich die Situation dort als chaotisch, sehr laut und anstrengend. Ich fühle mich nicht wohl, und ich bin auch nicht sicher, ob es den Kindern wirklich gut geht!“

Das Team legt nun eine Zeit fest, in der so viele Fragen wie möglich zum Erfahrungsbericht und die damit zusammenhängende Problemanzeige gestellt werden. Diese Fragen können „nur“ gestellt oder auch gleich beantwortet werden. Es hilft unter Umständen, Fragen ins Ungewisse auszuhalten und nicht auf jeden Fall die Antwort zu kennen. Gerade aus dieser Spannung können Impulse für das Voranschreiten entspringen. Als unterstützend wird es erlebt, wenn persönlich bedeutsame, neugierige Fragen gestellt werden, Fragen, die aus der Verbundenheit mit dem Prozess kommen, z. B.:

- Wie viele Kinder befinden sich gewöhnlich im Raum, wenn du die Situation so wahrnimmst?
- Was tun die Kinder? Womit sind sie beschäftigt?
- Welche Kinder bevorzugen den Aufenthalt in dem Raum?
- Welchen Eindruck machen die Kinder auf dich?
- Was stört/belastet dich am meisten?
- Welche Kinder scheinen sich dennoch wohl zu fühlen?
- Welche Kinder kommen zu kurz? Woran erkennst du das?

Wichtig ist, dass

- die Fragen nicht bewertet werden,
- alle Fragen und Antworten auf wache, aufmerksame Zuhörer und deren Resonanz treffen,
- Umwege und scheinbar „dumme“ Fragen zugelassen werden,
- alle eine wertschätzende Haltung einnehmen, das „Problem“ und die Person, die es vorträgt, ernst nehmen und sich als Fragende begreifen, sich selbst diese Fragen aber auch, wenn möglich, beantworten.

Am Ende dieser Fragerunde können „Reflexions“-Fragen stehen, die alle im gemeinsamen Austausch beantworten können:

- Was haben diese Fragen und Antworten in mir ausgelöst?
- Zu welchen Fragen habe ich Antworten erhalten oder selbst gefunden?
- Was ist mir weiterhin unklar? Für welche Fragen suche ich noch nach Antworten?
- Habe ich Ideen für eine Veränderung der Situation?

Damit steht die ursprünglich fragende Person nicht allein, sondern das Problem wurde gemeinsam reflektierend, fragend „umkreist“ und gegebenenfalls bereits beantwortet. Häufig mag das der Fall sein. Wenn nicht, sind aber sicherlich Anregungen genannt worden, die man anschließend gemeinsam weiterverfolgen kann und die zu einer Weiterentwicklung der ursprünglichen Vereinbarung führen.

Lothar Klein (2005: 22) beschreibt noch weitere Varianten, um Fragen entstehen zu lassen und sie zu nutzen:

„Triaden“, in denen einer berichtet, einer nachfragt und der Dritte zuhört

„Frägenatom“, bei dem Fragen zu einer Themenstellung im Kreis angeordnet werden:  
Fragen, die mir sehr, etwas, weniger, gar nicht wichtig sind

Kolleginnen interviewen Kolleginnen: Sie stellen Fragen, um zu verstehen.

„Fragenkisten“, „Fragenhaufen“, „Fragenwand“ etc., die Fragen zu bestimmten Themenstellungen sammeln und aufheben

„Frage- bzw. Themenlandschaft“, bei der Symbole oder Bilder für die eigenen Fragen gesucht und zu einer Landschaft gestaltet werden

*Tipp:* Gestalten Sie den Einstieg in Teambesprechungen mit Triaden oder Fragerunden: Was ist vom letzten Mal übrig? Was ist aus meinen Fragen geworden? Haben sie sich erweitert, kamen neue hinzu, stellen sie sich heute anders?



## Arbeitsblätter

### 1. Reflexion zum Stand der Veränderungsprozesse anhand der drei Dimensionen des Kohärenzgefühls

Eine Basis für eine gesunde Entwicklung entsteht, wenn Kinder, Eltern und Mitarbeitende ein sogenanntes Kohärenzgefühl entwickeln können, das im Modell der Salutogenese als ein alles durchdringendes Gefühl der Zuversicht beschrieben wird. Die drei Dimensionen des Kohärenzgefühls, „Verstehbarkeit“, „Sinnhaftigkeit/Bedeutsamkeit“ und „Handhabbarkeit“, können als Orientierung bei Reflexionsprozessen in einer guten gesunden Kita dienen. Die folgenden Fragen sollen Sie und Ihr Team dazu anregen:

Reflexions-Komponenten	Antworten in Stichworten
<b>Verstehbarkeit</b>  Ist für mich das Konzept der guten gesunden Kita verständlich?  Kann ich die Bedeutung der Trias Bildung, Gesundheit und Bewegung nachvollziehen?  Welche Schritte, die wir als Team auf dem Weg zur guten gesunden Kita gehen, kann/konnte ich gut/weniger gut nachvollziehen?  Wie hoch ist meine Identifikation mit den daraus resultierenden Zielen und Umsetzungsschritten (Maßnahmen)?  Kann ich die geschlossenen Vereinbarungen und Regelungen akzeptieren/annehmen?  Habe ich das Gefühl, dass ich unseren Eltern vermitteln konnte, worum es in der guten gesunden Kita geht?  ...	

<b>Sinnhaftigkeit/Bedeutsamkeit</b>	
<p>Worin sehe ich den Gewinn, dass sich unser Team als gute gesunde Kita weiterentwickelt hat?</p> <p>Welche Bedeutung haben für mich regelmäßige Vereinbarungen und Reflexionen zur guten gesunden Kita?</p> <p>Welche der Umsetzungsschritte erlebe ich für die Kinder als bedeutsam und stärkend?</p> <p>Welche Erfahrungen mit der guten gesunden Kita motivieren mich zur Weiterarbeit?</p> <p>Konnte ich meine Werte und Vorstellungen einbringen?</p>	
<b>Handhabbarkeit</b>	
<p>Inwieweit gelingt es mir, die neu erarbeiteten/erworbenen Kenntnisse zur Verbindung von Bildung, Gesundheit und Bewegung für die Förderung der Bildungs- und Gesundheitschancen von Kindern im Kita-Alltag umzusetzen?</p> <p>Inwieweit gelingt es mir, verstärkt auf meine Gesundheit und das Wohlbefinden in der Kita zu achten?</p> <p>Inwieweit kann ich meine Ideen und Vorstellungen für die Weiterentwicklung unserer Kita einbringen?</p> <p>Welche der im Team vereinbarten Umsetzungsschritte sind für mich gut handhabbar?</p> <p>Wie ist es mir möglich, die Umsetzungserfahrungen mit Kolleginnen und Kollegen zu reflektieren?</p> <p>Wie habe ich Kinder/Eltern an der Umsetzung beteiligt?</p>	
<p>Diese Fragen sind Anregungen, die Sie selbstverständlich auf die eigene Situation hin anpassen können. In einem weiteren Schritt können die Erfahrungen und Eindrücke im Team zusammengetragen und besprochen werden. Dabei kann das „ich“ durch ein „wir“ ersetzt werden, die Perspektive der Kinder und Eltern die Fragen leiten oder ein thematischer Schwerpunkt gesetzt werden.</p>	

## 2. Reflexion zum Stand der Umsetzung der Ziel- und Maßnahmenplanung

Eine strukturierte Übersicht zur Erreichung der Ziele und zur Umsetzung der Maßnahmen hilft, Klarheit über das bereits Erreichte zu schaffen und wertzuschätzen sowie über noch nicht Gelungenes nachzudenken und daran weiterzuarbeiten. Die nachfolgenden Leitfragen ermöglichen es Ihnen, die zuvor im Team festgelegten Ziele und Maßnahmen zur Weiterentwicklung der guten gesunden Kita auf ihre Wirksamkeit hin zu reflektieren. Nutzen Sie dazu auch Ihre erstellten Planungsdokumente, z. B. die Arbeitsblätter „Zielvereinbarungen“ und „Maßnahmenplan“ (siehe Heft 3: Die gute gesunde Kita gestalten – Stärken entdecken, Ziele setzen, Maßnahmen festlegen, S. 44). *Achtung:* Nicht vergessen, neue Vereinbarungen schriftlich festzuhalten!

Reflexionsfragen	Antworten in Stichworten
<b>Die Reflexion der erzielten Wirkungen, z. B. mit den Fragen:</b>  Konnten wir unser Wirkungsziel erreichen?  Welche Wirkungen/Veränderungen nehmen wir wahr?  Woran erkennen/sehen wir, dass wir unsere Handlungsziele erreicht haben?  Welche Maßnahmen waren besonders bedeutsam, um das Ziel zu erreichen?  Sind unsere Wirkungs- und Handlungsziele noch aktuell?	
<b>Die Reflexion der für die Umsetzung hinderlichen und förderlichen Faktoren, z. B. mit den Fragen:</b>  Was war bei der Umsetzung von Zielen und Maßnahmen besonders förderlich/hilfreich?  Welche Stolpersteine traten bei der Umsetzung auf?	
<b>Die Reflexion über die Sicherstellung der Qualität der Umsetzung, z. B. mit den Fragen:</b>  Wurden die festgelegten Ziele und Maßnahmen verlässlich umgesetzt?  Woran ist das für uns erkennbar?  Was ist zur Sicherstellung der weiteren Umsetzung zu klären?	

<b>Unsere Ziele,</b>	<b>geplante Maßnahmen,</b>	<b>so weit sind wir gekommen,</b> 	<b>sichtbare Veränderungen/erreichte Wirkungen,</b>	<b>noch nicht Gelungenes,</b>	<b>... und so soll es weitergehen!</b> <small>(Die Reflexion führt zu folgenden neuen Vereinbarungen)</small>
Datum					Unterschriften der Fachkräfte

### **3. Arbeitsblatt zur Reflexion des 6-schrittigen Organisationsentwicklungsprozesses zur guten gesunden Kita**

Ergänzend werden die sechs Schritte zur guten gesunden Kita reflektiert. Damit stehen das Verfahren der Qualitäts- und Organisationsentwicklung selbst und seine Wirkungen im Mittelpunkt.

Leitfragen	Antworten/Notizen
<p><b>Die Reflexion zur Einhaltung der Prozessschritte, z. B. mit den Fragen:</b></p> <p>Wurden alle sechs Prozessschritte durchgeführt? Wie haben alle Teammitglieder die Prozessschritte erlebt? Wie ist es gelungen, fehlende Kolleginnen und Kollegen wieder in die Prozessschritte einzubeziehen? Inwieweit haben wir unseren Kita-Träger und die Eltern beteiligt? ...</p>	
<p><b>Die Reflexion struktureller Bedingungen zur Umsetzung der einzelnen Prozessschritte, z. B. mit den Fragen:</b></p> <p>Welche Rahmenbedingungen haben uns bei der Umsetzung unterstützt/beeinträchtigt? Welche Kooperationspartner haben wir als konstruktive Unterstützung wahrgenommen? Warum? Wie haben wir den bisherigen Prozess dokumentiert? ...</p>	

**Die Reflexion über Klarheit und logische Struktur des 6-schrittigen Organisationsentwicklungsprozesses, z. B. mit den Fragen:**

Konnten alle pädagogischen Fachkräfte die Schrittfolge der Organisationsentwicklung nachvollziehen?

Welche Schritte sind uns besonders leicht/schwer gefallen und aus welchem Grund?

Worauf sollten wir bei der Weiterarbeit achten, damit wir die sechs Prozessschritte noch positiver erleben können?

...

Die Reflexion und Überprüfung unseres Entwicklungsprozesses führt zu folgenden Vereinbarungen für die weiteren Entwicklungsprozesse unserer Kita:

---

Datum

---

Unterschriften der Fachkräfte



## Übung

### Die Sechs-Hüte-Reflexion

Die Methode „Die sechs Hüte des Denkens“ ist eine von Edward de Bono entwickelte Kreativitätstechnik (De Bono 1987). Sie zielt darauf, systematisch unterschiedliche Perspektiven zu einer Frage oder Themenstellung einzunehmen und bewusst zwischen ihnen zu wechseln.

Dies geschieht in Form eines Sinnbildes: Wir setzen uns verschiedene Hüte auf. Die Farbe des Hutes symbolisiert, welche Perspektive wir wählen. Alle Beteiligten werden dabei angeregt, eine Fragestellung aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten. Das Tragen eines Hutes entspricht dem Übernehmen dieser Perspektive. Die Methode kann von einer Person allein oder innerhalb des Kita-Teams eingesetzt werden.

Die Hüte		Beispielfragen für die Reflexion des Entwicklungsprozesses der guten gesunden Kita:
	<b>Der weiße Hut</b> steht für objektive Information über die Ist-Situation	Wo steht Ihre Kita in der Entwicklung zu einer guten gesunden Kita? Was ist auf der sachlich-inhaltlichen Ebene das bedeutendste Ziel für Sie? ...
	<b>Der rote Hut</b> gibt Raum für Gefühle und Intuition	Welche verschiedenen Emotionen haben Sie im bisherigen Prozessverlauf wahrgenommen? Welche Gefühle löst der Entwicklungsprozess zur guten gesunden Kita bei Ihnen aus? Wie erleben Sie das Klima im Team? ...
	<b>Der gelbe Hut</b> richtet Ihre Aufmerksamkeit auf Vorteile und neue Möglichkeiten	Was ist erfreulich daran, wie alles verlaufen ist? Was hat Ihnen besonders gefallen? Welche positiven Wirkungen erleben Sie? Welche Vorteile/welchen Nutzen sehen Sie für die Gruppe, das Team, Ihre Kita und für Sie persönlich? ...

	<b>Der schwarze Hut</b> signalisiert Schwächen, Risiken, Gefahren (kritisches Denken)	Was erleben Sie im Entwicklungsprozess zur guten gesunden Kita als schwierig? Was hat Ihnen nicht so gut gefallen? Welche Nachteile sehen Sie? Welche Stolpersteine gibt es? ...
	<b>Der grüne Hut</b> setzt Ihre Kreativität frei und sucht nach Alternativen	Welche weiterführenden Ideen haben Sie? Welche Alternativen fallen Ihnen ein? Was nehmen Sie sich für die Zukunft vor? ...
	<b>Der blaue Hut</b> moderiert	Stellen Sie sich vor, die Kitas aus anderen Berliner Bezirken (z. B. aus Pankow) hätten den Gesamtprozess beobachtet. Wie würden diese Personen über Ihre/unserre Arbeit denken oder sprechen?

Durch die klare Trennung der verschiedenen Denkweisen erhält die Reflexion eine klare Struktur. Sie können die Methode auch variieren und eine andere Metapher wählen: „verschiedene Brillen aufsetzen“, „auf verschiedene Stühle setzen“ oder „verschiedene Jacken anziehen“. Seien Sie kreativ!

# Literatur

**Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2008).** *Frühe Bildung beobachten und dokumentieren – Leitfaden zur Einführung der BLG in Kitas.* Gütersloh.

**Bertelsmann Stiftung (2011).** Referenzrahmen zur Qualitätsentwicklung in der guten gesunden Kita – Für Kita-Träger, Leitungen und pädagogische Mitarbeiter.

**BZgA – Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (2001).** *Was erhält Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese – Diskussionsstand und Stellenwert.* Eine Expertise von Jürgen Bengel, Regine Strittmatter und Hildegard Willmann. Forschung und Praxis der Gesundheitsförderung, Bd. 6. Köln.

**Cohn, R. C. (1975).** *Von der Psychoanalyse zur themenorientierten Interaktion. Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle.* Stuttgart.

**De Bono, E. (1987).** *Das Sechsfarbendenken. Ein neues Trainingsmodell.* Düsseldorf.

**Friebe, J. (2010).** *Reflexion im Training. Aspekte und Methoden der modernen Reflexionsarbeit.* Bonn.

**Henneberg, R.; Schweitzer, C. (2008).** „Der Nachtisch soll zum Essen gehören und nicht zu den Erwachsenen“. In: *TPS – Theorie und Praxis der Sozialpädagogik. Leben, Lernen und Arbeiten in der Kita* 1/2008, 30–31.

**Klein, L. (2005).** „Aus Erfahrungen lernt man erst, wenn man sie gemacht hat. Entwicklungsprozesse in Teams brauchen Erlaubnisse und Reflexion“. In: *TPS – Theorie und Praxis der Sozialpädagogik. Leben, Lernen und Arbeiten in der Kita* 8/2005. 20–25.

**Liebald, C. (1998).** „Qs 19. Leitfaden für Selbstevaluation und Qualitätssicherung“. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.). Bonn. Online unter [www.qs-kompendium.de/hefte.html](http://www.qs-kompendium.de/hefte.html)

**Lill, G. (2001).** *Von Abenteuer bis Zukunftsvisionen. Qualitätslexikon für Kindergartenprofis.* Weinheim.

**Straumann, U. (2004).** „Klientenzentrierte Beratung“. In: Frank Nestmann, Frank Engel, Ursel Sickendiek (Hrsg.). *Das Handbuch der Beratung. Bd. 2: Ansätze, Methoden und Felder.* Tübingen. 641–654.

**Urban, M. (2008).** „Wissenschaftliche Begleitung in kommunalen Netzwerken“. In: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). *Kommunale Netzwerke für Kinder – Ein Handbuch zur Governance frühkindlicher Bildung.* Gütersloh. 157–164.

## **Beirat des Projekts 2005 – 2008**

Insa Abeling, Gemeindeunfallversicherungsverband  
Hannover

Prof. Dr. Klaus Fischer, Universität Köln,  
Heilpädagogische Fakultät

Rudolf Lensing-Conrady, Förderverein  
Psychomotorik Bonn e. V.

Reinhard Liebisch, Bundesarbeitsgemeinschaft für  
Haltungs- und Bewegungsförderung e. V., Wiesbaden

Konrad Mette, Kindergärten Finkenau e. V., Hamburg

Sonja Quante, ZNL Zentrum für Neurowissenschaften  
und Lernen, Ulm

Prof. Dr. Ulrike Ungerer-Röhrich, Universität  
Bayreuth, Institut für Sportwissenschaft, Bayreuth

## **Impressum**

### **© 2012, 2. Auflage**

Bertelsmann Stiftung,  
Gütersloh

### **Projektleitung und Redaktion**

Andrea Engelhardt,  
Dipl.-Gesundheitswirtin

Arne-Christoph Halle,  
Dipl.-Sportwissenschaftler

Dr. Anja Langness,  
Dipl.-Päd., MPH

### **Text**

Ulrike Ziesche, Dipl.-Päd., Organisationsberaterin (TOPS München-Berlin e. V.), freiberuflich tätige Fortbildnerin zur fachlichen Qualitäts-

entwicklung in Kindertagesstätten  
([www.iqus.info](http://www.iqus.info)), Führungsseminare,  
Ahrensburg/Hamburg  
(Erstautorin)

Barbara Leitner, Journalistin und  
Coach, Berlin (Interviews)

### **Lektorat**

Antje Glimmann M. A.,  
scout P., Rheda-Wiedenbrück

### **Beratung**

Corinna Fillies, MPH, Gesundheitswissenschaften, BSc Gesundheitskommunikation, Bielefeld

### **Illustrationen**

Ines Meyer, Gütersloh

### **Grafik, Design, Konzept**

werkzwei, Detmold

### **Druck**

Topp + Möller, Detmold

### **Adresse**

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Str. 256  
33311 Gütersloh  
Telefon +49 5241 81-0  
Telefax +49 5241 81-81999

### **Online**

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

### **E-Mail**

[info@bertelsmann-stiftung.de](mailto:info@bertelsmann-stiftung.de)

[www.gute-gesunde-kita.de](http://www.gute-gesunde-kita.de)

