

Rainer Orban  
Gabi Wiegel

# **Ein Pfirsich ist ein Apfel mit Teppich drauf**

Systemisch arbeiten  
im Kindergarten

Fünfte Auflage, 2021

# Inhalt

Einleitung .....	8
<b>1. Systemisch-ganzheitlich, geht das? .....</b>	<b>13</b>
<b>2. Theorie .....</b>	<b>20</b>
Eine Warnung vorweg und einige Vorbemerkungen .....	20
2.1 Einführung in die Systemtheorie .....	22
2.1.1 Konstruktivismus .....	23
2.1.2 Das Systemische am Systemischen ist Rückkopplung .....	24
2.1.3 Was bedeutet nun systemisch-konstruktivistisch? .....	27
2.1.4 Die Kraft von Hypothesen – und die Kunst, sie wieder zu verwerfen .....	30
2.1.5 Systemtheorie: Chaos und Struktur, die zwei Seiten einer Medaille .....	32
2.1.6 Strukturierung und Entstehung von Ordnung durch positive Rückkopplung – Theorien dynamischer Systeme .....	37
2.1.7 Strukturierung und Entstehung von Ordnung durch negative Rückkopplung – Theorien selbstreferenzieller Systeme .....	37
2.1.8 Selbstorganisation .....	38
2.1.9 Synergetik – Eine Theorie dynamischer Systeme .....	40
2.1.10 Eine Abrundung .....	44
2.2 Bindungstheorie und Resilienz .....	45
2.2.1 Die Bindungstheorie, eine systemische Theorie .....	45
2.2.2 Das Konzept der Resilienz .....	50
2.3 Lernen .....	60
2.3.1 Eine kleine Geschichte des ganzheitlichen Lernens .....	61
2.3.2 Die Kindertagesstätte als Bildungseinrichtung – Was aber ist Bildung? .....	62
2.3.3 Die Kunst, zu entlernen .....	65
2.3.4 Lernen durch Ermöglichung .....	66
2.3.5 Wie funktioniert unser Gehirn? .....	68
2.3.6 Das menschliche Gehirn ist zum Lösen von Problemen gemacht .....	69
2.3.7 Wahrnehmung .....	70

2.3.8	Das ganzheitlich arbeitende Gehirn verdient ganzheitliches Lernen! . . . . .	72
2.3.9	Bewegung – das Tor zum Lernen . . . . .	72
2.3.10	Bewegung fördert den Spracherwerb . . . . .	74
2.3.11	Selfcare als Basis . . . . .	77
<b>3.</b>	<b>So organisieren Sie ihre Kindertagesstätte – systemisch! . . . . .</b>	<b>81</b>
3.1	Die Organisation, was ist das eigentlich? . . . . .	82
3.2	Die (pädagogischen) Prozesse systemisch organisieren . . . . .	84
3.3	Beobachtung . . . . .	88
3.4	Verfahren zur Beobachtung . . . . .	89
3.5	Aufgaben der Leitung, Führungskraft . . . . .	91
3.6	Teamarbeit . . . . .	93
3.7	Besprechungen organisieren . . . . .	95
3.8	Interne Vernetzung, Austausch organisieren . . . . .	102
3.9	Personalentwicklung . . . . .	105
3.10	Fortbildungen planen und umsetzen . . . . .	109
3.11	Kundenorientierung . . . . .	110
3.12	Qualitätsmanagement . . . . .	113
3.13	Beschwerdemanagement . . . . .	115
3.14	Kooperationen, vernetzt handeln . . . . .	118
3.15	Mit einer Verwaltung kooperieren . . . . .	119
3.16	Externe Kooperationspartner . . . . .	120
3.17	Leitbild . . . . .	121
<b>4.</b>	<b>Die Grundhaltung in der Anwendung – Ein kleiner Blick auf die Zusammenarbeit mit Eltern und den Kindern . . . . .</b>	<b>124</b>
4.1	Partizipation – Zusammenarbeit mit Eltern . . . . .	124
4.1.1	Eltern einladen . . . . .	124
4.1.2	Transparenz . . . . .	125
4.1.3	Der Elternrat . . . . .	126
4.1.4	Gespräche mit Eltern . . . . .	127
4.2	Systemische Arbeit mit Kindern . . . . .	132
4.2.1	Auf Augenhöhe . . . . .	132
4.2.2	Erfahrungsräume schaffen . . . . .	133
<b>5.</b>	<b>Selfcare – Für sich selber sorgen . . . . .</b>	<b>135</b>
5.1	Von Landkarten und Landschaften . . . . .	136

5.2 Kleiner Methodenkoffer .....	138
5.3 »Morbus Aufschieberitis« .....	143
<b>6. Ein Dank – statt eines Nachwortes .....</b>	<b>145</b>
<b>7. Anhang .....</b>	<b>146</b>
Methoden kollegialer Beratung .....	146
<i>Reframing</i> .....	146
<i>Zirkuläres Fragen</i> .....	146
<i>Auftragskarussell</i> .....	147
<i>Mind-Mapping</i> .....	148
<i>Skulpturenstellen</i> .....	148
<i>Optimist – Pessimist</i> .....	149
<i>Supervisionswalzer</i> .....	150
Gesprächsleitfäden .....	151
<i>Systemisch-lösungsorientiertes Gespräch</i> .....	151
<i>Kritikgespräch</i> .....	152
Anamnesebogen/Erstgespräch .....	153
<i>Anamnesebogen</i> .....	153
<i>Erstgespräch</i> .....	155
<b>Literatur .....</b>	<b>158</b>
<b>Über die Autoren .....</b>	<b>163</b>

# Einleitung

»Das stört keinen großen Geist.«  
Astrid Lindgren, Karlsson vom Dach

Dieses Buch handelt nicht davon:

- wie man an Problemen und Defiziten haften bleibt;
- wie man Probleme und Defizite erzeugt, um sich z. B. besonders wichtig zu fühlen;
- wie man über Probleme und Defizite und schlechte Ressourcen jammert, um sich z. B. besonders bemitleidenswert zu fühlen;
- wie man »I, 2, 3 im Handumdrehen« mit ein paar systemischen Zirkusnummern im Schnellkurs systemisch arbeiten kann.

Dieses Buch handelt davon:

- sich auf den Weg zu machen;
- mehr von dem zu tun, was funktioniert;
- das Große im Kleinen und das Kleine im Großen zu sehen;
- zu verstehen, dass kleine Handlungen große Wirkungen haben können;
- die vorhandenen Rahmenbedingungen für sich zu nutzen;
- ein gutes Navigieren zwischen Akzeptanz und proaktiver Gestaltung zu erreichen;
- eine Haltung zu entwickeln, die auf Neugier, Wertschätzung und Wachstum gründet.

Dieses Buch ist unser Beitrag, den von uns gelerntem und gelebtem systemischen Ansatz zu vermitteln. Gleichwohl bewegen wir uns nicht im luftleeren Raum. Wir – Gabi Wiegel ganz explizit – arbeiten seit vielen Jahren täglich praktisch oder auch beratend im Kindergarten. Die Anforderungen und der Arbeitsalltag dort haben sich in den letzten Jahren dramatisch verändert. Diese Anforderungen und auch die Rahmenbedingungen gelten für alle, sie treffen auch alle.

Erzieher und Erzieherinnen sind, wenn Sie heute auf den Internetseiten der *Agentur für Arbeit* nachsehen, gefragt wie nie. Ob im Kindergarten oder in der Jugendhilfe, in allen Bereichen haben

Personalverantwortliche heute Schwierigkeiten, gute, qualifizierte Fachkräfte zu finden, denn der berufliche Nachwuchs ist mehr als knapp. Eines eben gilt nach wie vor – dieser Beruf ist vor allen Dingen eins: unattraktiv.

Die soziale Anerkennung ist bis heute, verglichen mit der Bedeutsamkeit und Größe der Aufgabe, eine Katastrophe. Für ein Land mit dem Anspruch, den wir haben und nach außen tragen, könnte die Blamage nicht größer sein. Damit verbunden ist die auch weiterhin absolut katastrophale Entlohnung, die dazu führt, dass in vielen Städten Erzieherinnen und Erzieher, selbst wenn sie über viele Jahre Berufserfahrung verfügen, immer noch weniger als 2000 € brutto mit nach Hause bringen. Von öffentlichen Verwaltungen und von Verwaltungen freier Träger werden im Rahmen geltender Tarifverträge Menschen mit vier- bis fünfjähriger Ausbildung, die von der Dauer her der eines Studiums entspricht, in Gehaltstufen eingruppiert, die auf Verwaltungsebene kein Mensch akzeptieren würde.

Dies wird bereits seit Jahren selbst von den Spitzen der deutschen Wirtschaft kritisiert, da auch dort seit Langem verstanden wird, wie wichtig eine gute Kinderbetreuung für die Zukunft unseres Landes ist. Es ist zwar banal, gleichwohl aber auch Realität: Wir haben keine besseren und keine besser verfügbaren Ressourcen zu bieten als die Potenziale in unseren Kindern.

Norbert Hocke, Vorstandsmitglied der *Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft*, warnt daher: »Wenn sich daran nicht schnell etwas ändert, werden Krippen und Kindergärten bald unausgebildetes Personal einstellen müssen.«

Dies, und da sind wir ohne jeglichen Zynismus sicher, dürfte so manchen Kämmerer und Sparkommissar erfreuen. Die nun im Jahre 2013 in großer Zahl fehlenden Krippenplätze machen dies noch schlimmer, weil die Förderung unserer Kinder, auch unter Bildungsgesichtspunkten, deutlich zu intensivieren ist. Viele Experten sind sich seit Jahren einig: Wir benötigen, um den Anforderungen an frühe Förderung wirklich gerecht zu werden, gut ausgebildetes Personal, gut qualifizierte Pädagoginnen und Pädagogen, gerne auch verstärkt solche mit Hochschulabschluss. All dies wäre aber verbunden mit einer höheren Entlohnung. Geplant ist Letzteres bisher nicht.

Allerdings sollten wir auch festhalten: Laut dem Entwurf des Armutsberichts der Bundesregierung (Stand 17.09.2012) liegt Deutschland im Vergleich von 25 OECD-Staaten bei den öffentlichen Ausgaben für die Betreuung von Kindern unter sechs Jahren im Jahre 2011 auf

dem 19. Platz. Während ein Land wie Dänemark knapp 1,3 % des Bruttoinlandsproduktes einsetzt, werden in Deutschland nur 0,4 % des BIP für die Betreuung von Kindern unter sechs Jahren investiert.

Die Einführung von Kinderkrippen, die Entwicklung von Kindergärten hin zu Familienbegegnungsstätten sowie die größtmögliche Förderung von Kindern unter dem Gesichtspunkt ganzheitlicher Bildung erfordert auch eine hohe Kompetenz in der Kooperation mit Eltern und mit anderen Diensten.

Ein systemischer Blick auf die Welt, verbunden mit einer Vielzahl an Werkzeugen und Vorgehensweisen, fördert die geeignete Haltung und Professionalität, die man benötigt, um den Herausforderungen gerecht zu werden.

Dieses Buch stellt einen Einstieg in das Thema dar. Es kann Mut machen, soll Türen öffnen und Sie einladen, neue Möglichkeiten für sich, Ihr Team und Ihre Organisation zu gestalten.

Nun zu seinen Inhalten. Wir beginnen damit, dass wir Ihnen unsere Ideen zu einer systemisch-ganzheitlichen Sicht nahebringen. Danach folgt etwas, das manche in einem solchen Handbuch womöglich nicht erwarten würden: ein großer Theorieblock. In den Fortbildungen, die wir zu diesem Thema geben, haben wir es zu Beginn meist mit einer Vielzahl von Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu tun, die relativ skeptisch sind, wenn wir in ihre Einrichtung kommen, sie mit einem recht großen Ausmaß an Theorie konfrontieren und damit die Einladung verbinden, die Dinge neu zu betrachten. Unsere Erfahrung ist aber, dass sich dies lohnt.

Im Theorieteil geht es um Systemtheorie, Bindungstheorie und Resilienz sowie um das Thema Lernen und Bildung.

Auf dieser Grundlage beschäftigen wir uns dann mit der Umsetzung und dem Transfer in die Praxis. Es folgt ein großes Kapitel mit vielen Tipps und Anregungen dazu, wie Sie Ihre Einrichtung systemisch organisieren können. Anschließend erhalten Sie ebenso praxisnahe Anregungen für die Umsetzung im Kita-Alltag mit Eltern und Kindern. Dabei dreht es sich darum, wie Sie die Zusammenarbeit mit Eltern gestalten oder welches die Grundzüge von pädagogischer Förderung unter solchen Gesichtspunkten sein können.

Wir beenden unseren Rundflug schließlich mit dem Thema Self-care, widmen uns also der Frage, was Sie tun können, um gesund und voller Tatkraft zu bleiben. Hierzu werden wir Ihnen einige Anregungen und Übungen an die Hand geben.

Noch eines vorweg: Auf der Basis unserer systemischen Haltung folgen wir bezüglich der Führung von Kollegen und Kolleginnen wie auch der Führung von Kindern (ins Leben) demselben Ansatz, nur benutzen wir teilweise unterschiedliche Begriffe. Bei Kollegen und Kolleginnen sehen wir als Vorgesetzte unsere Aufgabe darin, sie zu befähigen; als Pädagogen sehen wir unseren Auftrag darin, Kindern neue Erfahrungen zur ermöglichen.

Wir haben uns entschlossen, dieses Buch als ein Handbuch zu konzipieren. Dies bedeutet: Sie müssen es nicht von vorne bis hinten durchlesen, Sie können auch mit dem vierten oder dem fünften Kapitel beginnen, springen Sie ruhig immer wieder hin und her. Nutzen Sie das, was Sie benötigen. Wir verstehen dieses Buch wie eine Art Kaleidoskop. Wir laden Sie daher ein, sich von der Vielfalt und den Perspektivenwechseln verführen zu lassen.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß und hoffentlich neue Anregungen, die Mut machen.

Wir haben uns bei vielen Menschen zu bedanken. Unseren Kindern Jonas, Béla, Fiona und Kian danken wir für viel Geduld mit und Verständnis für uns und das motorische Geschick, nicht über die vielen Bücher und Zettel, die herumlagen, zu stolpern.

Ganz besonders gilt unser Dank Julia Bolender für ihren genauen Blick, ihre Anregungen und ihre Zeit.

Nicht vergessen dürfen wir das Team der Kindertagesstätte Zauberland. Ohne sie gäbe es dieses Buch nicht.

Dem Team vom Carl-Auer Verlag sagen wir danke für seine Ermutigung und sein Interesse an diesem Projekt und für die Zeit, die es uns gegeben hat, dies so umzusetzen.

Unserem Lektor Herrn Uli Wetz eine tiefe Verneigung. Seine Geduld, sein genauer Blick und sein Mut zu deutlichen Verständnisfragen waren nicht nur hilfreich, sondern haben uns und dem Buch enorm gutgetan.

Unserem Kollegen und wunderbaren Freund Matthias Ochs sagen wir Danke für seine sehr intensive und kreative Mitarbeit am Kapitel zur Systemtheorie.

Danken wollen wir an dieser Stelle zudem den zahlreichen Teilnehmerinnen und Teilnehmern an unseren Seminaren, Workshops, Fort- und Weiterbildungen der letzten Jahre. Sie haben uns bestätigt, dass es richtig war dieses Buch zu schreiben. Sie haben uns zudem ermutigt und inspiriert auf diesem Weg weiterzugehen.

Mitunter fehlten uns die Worte, dabei gibt es so viele Sprachen.



## ***Hundert Sprachen hat das Kind***

*Ein Kind ist aus hundert gemacht  
Ein Kind  
Hat hundert Sprachen  
Hundert Hände  
Hundert Gedanken  
Hundert Weisen zu denken  
Zu spielen und zu sprechen.  
Immer hundert Weisen  
Zuzuhören  
Zu staunen und zu lieben  
Hundert Weisen zu singen und zu verstehen  
Hundert Welten  
Zu erfinden  
Hundert Welten  
Zu träumen.  
Ein Kind hat hundert Sprachen  
Doch es werden ihm neunundneunzig geraubt.  
Die Schule und die Umwelt trennen ihm den Kopf vom Körper.  
Sie bringen ihm bei  
Ohne Hände zu denken  
Ohne Kopf zu handeln  
Ohne Vergnügen zu verstehen  
Ohne Sprechen zuzuhören  
Nur Ostern und Weihnachten zu lieben und zu staunen.  
Sie sagen ihm, dass die Welt bereits entdeckt ist  
Und von hundert Sprachen rauben sie ihm neunundneunzig.  
Sie sagen ihm  
Dass das Spielen und die Arbeit  
Die Wirklichkeit und die Fantasie  
Die Wissenschaft und die Vorstellungskraft  
Der Himmel und die Erde  
Die Vernunft und der Traum  
Dinge sind, die nicht zusammengehören.  
Sie sagen also, dass es die hundert Sprachen nicht gibt.  
Das Kind sagt: »Aber sie gibt es doch.«  
(Loris Malaguzzi, Reggio Emilia, 1985)*

# 1. Systemisch-ganzheitlich, geht das?



## Was Sie erwartet:

In diesem Kapitel geht es uns darum, Ihnen unsere Idee von einer systemisch-ganzheitlichen Sicht nahezubringen.

Dabei stellen wir infrage, ob es sinnvoll ist, den Begriff »systemisch-ganzheitlich« überhaupt zu benutzen. Zudem ist zu diskutieren, was denn ganzheitlich überhaupt bedeuten kann. Eine Erklärung dazu versuchen wir und laden Sie ein, uns dabei zu folgen.

Im Sinne systemischen Denkens und Handels schrecken wir auch nicht davor zurück, Sie ein wenig zu verstören – aber bitte keine Angst, lassen Sie sich einfach überraschen.

Sagen wir es mal so: Der Begriff Ganzheitlichkeit ist bereits durch so viele Hände gegangen, dass er im wahrsten Sinne des Wortes abgegriffen wirkt. Es bedarf daher schon einiger Überzeugung, will man ihn offensiv benutzen. Diese Überzeugung haben wir. Wir möchten Ihnen gerne schmackhaft machen, dass eine ganzheitliche Sicht enorm bereichernd und zielführend ist.



## Übung

Was verstehen Sie unter ganzheitlich?

Wissen Sie noch, wo Ihnen der Begriff zuerst begegnete?

Gibt es Bedeutungen, die Ihnen merkwürdig erscheinen?

Wie sehen die Kollegen und Kolleginnen in Ihrem Team »Ganzheitlichkeit«?

Glauben Sie, dass wir auch eine ganzheitliche Wirtschaft benötigen?

Der Mensch ist mehr als sein Gehirn. Der Mensch ist mehr als seine Muskeln. Der Mensch ist mehr als sein Skelett. Der Mensch ist mehr als ein unbeschriebenes Blatt. Der Mensch ist mehr als das Ergebnis seiner Eltern. Der Mensch ist mehr als das Ergebnis von Einflüssen

seiner Umgebungen. Der Mensch ist all das. Der Mensch ist eine Ganzheit. Und mehr. Der Mensch ist mehr als die Summe seiner Teile ...

Endlos, auch ohne klares Ziel, könnten wir eine solche Reihe fortführen. Wie lang und umfassend würde wohl eine Liste, die aufführte, welche Potenziale ein jeder und eine jede von uns in sich trägt? Eine Liste, die so unüberschaubar wäre, dass sie womöglich den einen oder anderen erschlagen würde ...

Erschlagen aber wollen wir Sie nicht. Wir wollen Sie ermutigen. Das Wissen über das Füllhorn an Möglichkeiten, diese im positiven Sinne unkalkulierbare Vielfalt in uns, ist die Triebfeder dafür, nicht nur ein solches Buch zu schreiben, sondern sich auch immer aufs Neue der Arbeit mit Kindern und ihren Familien zu widmen. Vielleicht lassen Sie sich ein wenig anstecken und werfen mit uns einen ersten Blick auf das Thema Ganzheitlichkeit im Kindergarten.

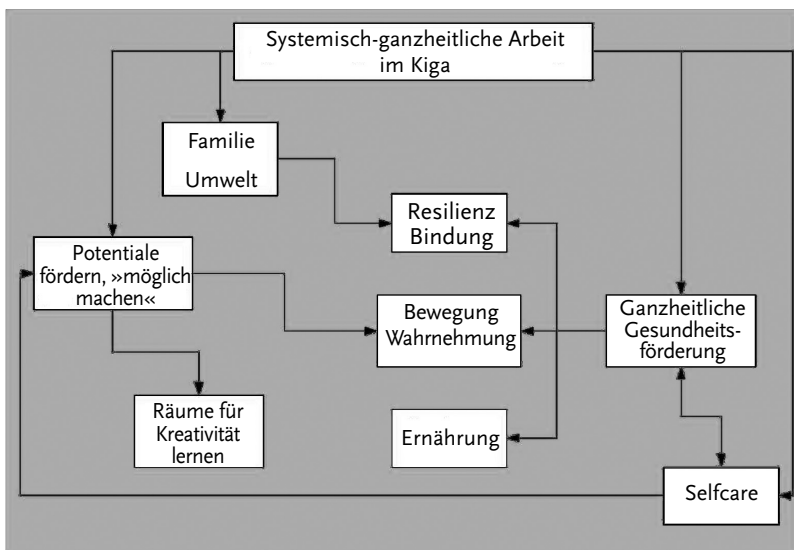


Abb. 1: Die ganzheitliche Kindertagesstätte

Abbildung 1 macht deutlich, wie wir ganzheitliches Arbeiten verstehen. Gerade für Gabi Wiegel, die nun seit vielen Jahren einen Integrationskindergarten leitet, hat dieses Verständnis unter anderem dazu geführt, sofort zuzupacken, als man ihrem Kindergarten vor mehreren

Jahren über den örtlichen *Kneipp-Verein* antrag, zertifizierter Kindergarten nach Kneipp zu werden.

Nun mag so mancher Systemiker und ein sich der Postmoderne zurechnender Mensch zu Recht fragen, wie man eine solch angestaubte Idee wieder hervorholen kann. Man kann, es bedarf dafür jedoch eines gewissen Mutes und des Blicks für die Zusammenhänge. Schauen Sie sich einmal die Abbildungen 2–4 in Ruhe an.

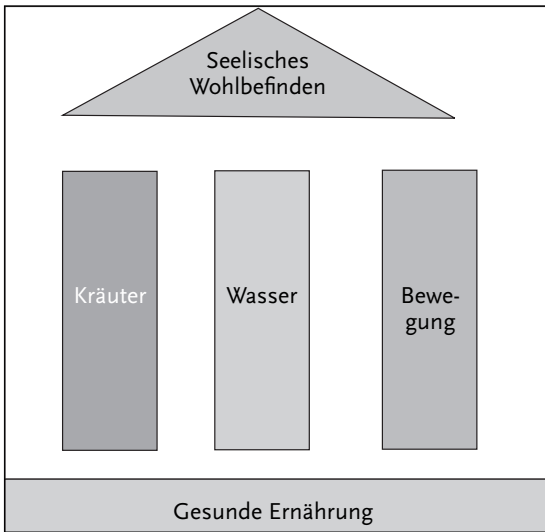


Abb. 2: Die fünf Säulen des Wohlbefindens (nach Kneipp 1995)

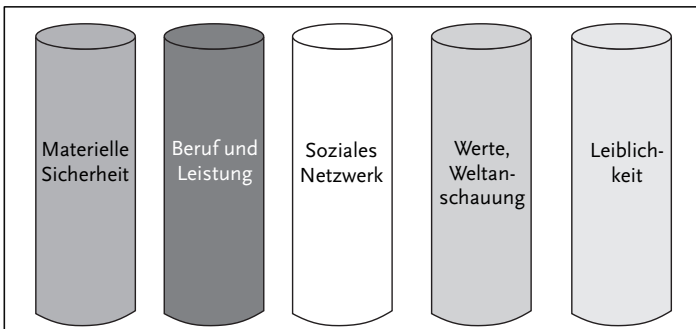


Abb. 3: Fünf Säulen der Identität (nach Pearls 1980)



Abb. 4: Was zur Lebensbalance beiträgt (nach Seiwert 2005)

Ehrlich gesagt, sind wir nicht sicher, was nun wirklich spannend ist. Sind die offensichtlichen Überschneidungen spannend? Oder ist es spannend, dass diese offensichtlichen Parallelen und Überlappungen bisher nicht zusammengeführt wurden? Womöglich ist das Ganze einfach auch nur banal und hat lediglich damit zu tun, dass dies immer so ist. Immer gibt es Menschen, die zu verschiedenen Zeiten und an verschiedenen Orten auf ähnliche Ideen kommen. Sicher.

Ist es aber nicht an der Zeit, diese parallelen und sich eben auch ergänzenden Kenntnisse wahrzunehmen und daraus neue, ganzheitliche Modelle zur Förderung unserer wichtigsten Ressource, unserer Kinder, zu entwickeln?

Lassen Sie uns nach diesem Ausblick in theoretische wie auch zukünftige konzeptionelle Ideen erst einmal zurück an die Basis gehen und konkret werden. Eine Erfahrung ist: Ein systemisch-ganzheitlicher Ansatz kann zum Beispiel dazu führen, dass Kindergärten, die einen hohen Migrantenanteil haben, in der Regel weitaus leichter und gelingender mit den Eltern arbeiten.

Lesen Sie hierzu bitte folgende Auszüge aus dem Artikel von Jürgen Rothlauf, »Interkulturelles Verhalten zielt auf Ganzheitlichkeit« (Frankfurter Allgemeine Zeitung/Sonntagszeitung, 29.10.2007):

[...] gibt es noch gewaltige Defizite im interkulturellen Lernen und Verstehen [...]

»Andere Länder, andere Sitten« lautet der landläufige Ausdruck dafür, dass unterschiedliche Kulturen zu unterschiedlichen Handlungen neigen. Die Kultur hat Einfluss darauf, wie die einzelne Person sich sieht und bewertet. Das impliziert, dass auch die Bewertung anderer – sei es innerhalb der eigenen oder einer fremden Kultur – abhängig vom eigenen Kulturstandpunkt ist.

Es ist besonders schwierig, sich [...] mit abweichenden Zielen und Werten in einer anderen Kultur durchzusetzen. Traditionen haben immer auch etwas mit dem Festhalten und damit auch mit der Angst und der Unsicherheit vor Neuerungen zu tun. Das beweist, dass trotz einer sehr positiven Bewertung des Kulturbegriffes die Konsequenzen dennoch negativ sein können.

Interkulturelle Kompetenz setzt dabei das Bewusstsein voraus, dass die eigene Kultur nur eine von vielen ist, dass in jeder Kultur eigene Vorstellungen davon existieren, was »real« ist, was Menschen unausgesprochen voneinander erwarten können. Dieses Bewusstsein ist noch kein Wissen um die Unterschiede. Aber es ist eine wesentliche Voraussetzung für die Neugier am Fremden, ohne die jedes Wissen steril bliebe.

Um interkulturelle Handlungskompetenz zu erlangen, sind gewisse Anforderungen zu erfüllen, zu denen unter anderem die nachfolgenden gehören:

Offenheit für fremde Kulturen: Besonderes Interesse und positive Neugier gegenüber fremden natürlichen und kulturellen Umwelten erleichtern die Akzeptanz der Andersartigkeit [...], wobei die Bereitschaft zur Akzeptanz überhaupt als Grundlage für Lernfähigkeit in Bezug auf andersartige Lebensverhältnisse gegeben sein muss.

Akzeptanz fremden Verhaltens: Voraussetzungen hierfür sind Selbstdisziplin, Beachtung bestimmter Prinzipien der »ungesprochenen Sprache« sowie Einfühlungsvermögen in einen veränderten Verhaltenskodex. Dazu kommen noch Respekt vor Andersartigkeit, Anerkennung sozialer Ränge, die unter Umständen auch mit anderem Maß gemessen werden, sowie Toleranz gegenüber Ungewöhnlichem [...].

Nur ein ganzheitlich ausgerichteter interkultureller Ansatz wird der Herausforderung gerecht, auf internationalen Märkten erfolgreich zu agieren. Dem Stellenwert des Interkulturellen Managements sollte von daher eine höhere Aufmerksamkeit geschenkt werden, als das bisher der Fall war.

Nach diesen eher theoretischen Eingangspunkten, die Sie in zahlreichen Fachbüchern zum Thema detailliert nachlesen können, möchten wir mit den ersten inhaltlichen Betrachtungen beginnen.

### 3.2 Die (pädagogischen) Prozesse systemisch organisieren

Sämtliche Prozesse in der Organisation Kindertagesstätte/Kindergarten sollten einem Zwecke dienen: der Erzeugung einer sozialen Dienstleistung für Familien und ihre Kinder. Ganz praktisch gesehen, sollte sich in der Arbeit im Kindergarten alles darum drehen, Kinder zu fördern und dabei ihre Familien, ihre Eltern im Blick zu haben, vorhandene Ressourcen zu nutzen und brachliegende zu entwickeln.

Nicht nur aus einer systemischen Sicht heraus sollte dabei organisatorisches und pädagogisches Handeln planvolles Handeln sein. Als Systemiker arbeiten wir ziel- und lösungsorientiert. Daher ist es meist selbstverständlich, dass wir unsere Handlungen sehr bewusst planen – immer in dem Wissen, dass wir damit angestrebte Ergebnisse nicht eins zu eins werden erreichen können. Aber wir alle verfahren in unserem Leben wie in unserer Arbeit sehr häufig nach dem Motto: Nur wer das Unmögliche anstrebt, kann das Mögliche erreichen. Wir halten uns dabei weitestgehend an den in Abbildung 13 vorgestellten Kreislauf aus dem Qualitätsmanagement.

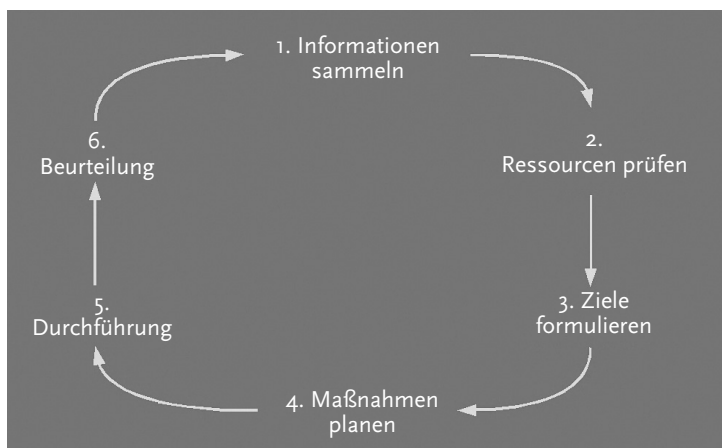


Abb. 13: Regelkreis des Qualitätsmanagements

Erlauben Sie uns dazu noch einige ausführliche Anmerkungen: Im Prinzip ist die Abbildung sicher selbsterklärend. Dieser Kreislauf eignet sich zur Planung und Durchführung vielfältigster Vorhaben, von der pädagogischen Planung bis hin zur Planung eines Festes. Unsere Erfahrung in der Begleitung von Teams und Projekten ist aber, dass bei der Planung von Hilfen oder Prozessen immer wieder essenzielle Fehler gemacht werden. Lassen Sie uns einige davon nennen:

- 1) Viele Pädagogen und andere im sozialen Feld Tätige wie Psychologen und Sozialarbeiter glauben, es sei ein Zeichen von Professionalität und Neutralität, zunächst einmal den Menschen kennenzulernen, bevor man die Berichte über ihn liest oder Informationen über ihn einholt. Viele sind sogar sehr stolz darauf, das so zu tun. Wären sie auch stolz auf ihren neuen Facharzt, in den sie mitunter alle Hoffnung legen, wenn er die früheren Berichte von Kollegen nicht zur Kenntnis nähme und sich erst mal ein ganz eigenes Bild machen wollte? Da haben wir so unsere Zweifel.

Wir sind überzeugt: Zu einer Professionalität in unserem Arbeitsfeld gehört es auch, sich umfassende Informationen zu besorgen und dabei eines immer im Blick zu behalten: Diese Berichte und Erzählungen sind Berichte von Beobachtern über ein Kind, eine Familie – sie sind nicht das Kind, die Familie. Sie können aber wichtige Hinweise liefern, was schon alles versucht wurde, welche Hilfen es eventuell bereits gab und wie sich der Kontakt zu Kind und Eltern für andere gestaltete. Zudem sind Anamnesebogen (im Anhang finden Sie Auszüge aus einem solchen Bogen) sehr hilfreich. Gut gemacht, bieten sie eine Fülle wichtiger Informationen, die Ihnen helfen können, unter anderem auch dabei, weiterführende Hypothesen zu entwickeln.

- 2) Bei aller Planung – auch des Unmöglichen – ist für uns die zentrale Frage die nach den Ressourcen. Dieser Punkt wird ohne Übertreibung wirklich fast immer vernachlässigt. Wir könnten nun eine Vielzahl von Prozessen in öffentlichen Planungen, in Einrichtungen, in pädagogischen Maßnahmen aufzählen, die genau daran beständig krankten oder gar zugrunde gegangen sind.



Wenn Sie sich auf den Weg machen, etwa auf eine längere Wanderung gehen, dann sorgen Sie für eine gute Ausstattung, achten nicht nur auf Ihre Kleidung und Ihr Schuhwerk, sondern auch auf Ihren Proviant. Sie bedenken auch, ob Sie zwischenzeitlich Kontakt zur Home-Base aufnehmen müssen.

Viele Familien, die wir betreuen, verfügen zum Beispiel – mehr noch, als dass es ihnen an Materiellem fehlt – über zu schlechte soziale Unterstützung. Sie haben keine zwischenmenschlichen Ressourcen, auf die sie in Zeiten der Not zurückgreifen können – diese stellen einen der wesentlichen Faktoren dar, die das seelische Immunsystem einer Familie stärken. Das macht sie einsam, krank, verzweifelt, desillusioniert. Nun gehört aber Mut dazu, sich Schwäche einzugestehen.

Den Mut aufzubringen, seine Grenzen anzuerkennen, kann ein wesentlicher Aspekt unserer Arbeit sein. Sprich: Wir können Eltern durchaus auch darin unterstützen, indem wir darauf hinweisen, dass es wichtiger ist, kleine Schritte zu gehen, kleine Erfolge zu haben und zu feiern, für die man auch die Grundlagen schaffen kann, als immer wieder zu scheitern. Auf den Punkt gebracht: Es ist von herausragender Bedeutung, dass wir, bevor wir uns auf den Weg machen, klären, ob wir die nötigen Ressourcen wirklich haben und verfügbar machen können. Gelingt es uns, haben wir große Chancen, erfolgreich zu sein.

- 3) Das Formulieren von Zielen ist ebenso ein hochkniffliges Thema: Heutzutage heißt es da vielerorts im sozialen Feld immer wieder, Ziele sollten SMART formuliert sein.

SMART-Ziele sind: spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminierbar.

Schön. Und gut – wenn Fachleute das können. Eltern aber können das in der Regel nicht. Wenn sie Probleme haben, erst recht nicht. Nun gibt es aber in diesem Lande »hilfreiche Stellen«, die Eltern nur dann Hilfe anbieten, wenn diese sagen können, welche Ziele sie haben. Welch ein Zynismus! Wir sehen unsere soziale Aufgabe darin, Menschen dabei zu unterstützen, Ziele zu formulieren, die den SMART-Kriterien genügen. Wir sehen unsere Aufgabe darin, selber solche Ziele zu formulieren, um unsere Dienstleistung möglichst gut umzusetzen.

Beispiel: Der fünfjährige Hannes ist ein sehr aufgeweckter Junge. Er fällt aber sehr stark auf durch extrem aggressives Verhalten. So schlägt er in der Bauecke oder draußen schnell nach anderen Kindern, macht dabei auch nicht halt vor Erwachsenen und tritt und schreit sehr häufig. Nach einer umfangreichen Diagnostik – der Intelligenztestung und der Diagnostik durch einen Ergotherapeuten – stellte sich heraus, dass er zwar eine sehr hohe allgemeine Intelligenz besitzt, aber größere Schwierigkeiten in der Tiefenwahrnehmung (Propriozeption) hat. Ziel des Kindergartens war es, neben der Therapie, ihm im Kindergarten neue Handlungsmöglichkeiten zu vermitteln, die ihm und anderen das Leben erleichtern. In einer intensiven Fallbesprechung wurde versucht, ein Ziel auf die Weise zu formulieren, dass es auch umsetzbar ist. Zunächst wurde die Frage formuliert: Wie können wir Hannes helfen, alternative Handlungsmöglichkeiten zu finden? Dabei wurde schnell ein Druck deutlich, der Unruhe erzeugte. Alle bemerkten, das Ziel war zu hoch gesteckt und nicht konkret genug. Nun wurde nach erreichbaren Zielen gesucht. Es wurde beschlossen, damit zu beginnen, beim Frühstück für eine entspannte Atmosphäre zu sorgen. Dazu wurden die Sitzplätze so verändert, dass Hannes inmitten ruhiger Kinder seinen Platz fand. Zudem wurde beschlossen, ihn in Stresssituationen nicht mehr anzufassen, da rückwirkend klargeworden war, dass er durch die Störung in der Tiefenwahrnehmung sehr überempfindlich war. Im Ergebnis zeigte sich in den folgenden Wochen – bei einer parallel laufenden Ausweitung der sehr konkreten Zielsetzung – eine deutliche Entspannung, die auch von den Eltern für zu Hause bestätigt wurde.

- 4) Da die Planung und Durchführung sehr wesentlich von den vorhergehenden Schritten beeinflusst sind, wollen wir dazu nicht viel anmerken. Die Auswertung, Bewertung allerdings ist aus einer systemischen Sicht wieder enorm bedeutsam, da sich hierbei zeigt, inwieweit man das Denken und Handeln in Form einer Kybernetik zweiter Ordnung verinnerlicht hat. Also: Gelingt es uns, bei der Beurteilung von Ergebnissen zu berücksichtigen, dass wir die Verantwortung für das Sammeln von Informationen, das *Erfinden* von Ressourcen, die Entwicklung von Zielen und für die Planung und Durchführung hatten? Sehen wir unsere Position als Beobachter? Beobachten wir uns dabei? Die multisystemische Therapie (MST), ein in den USA entwickelter Ansatz speziell zur Arbeit mit jugendlichen Straftätern, fußt auf einer Programmphilosophie, die dem Berater,

Betreuer die Verantwortung für die Ergebnisse zuschreibt. Für uns Deutsche eine ungewohnte, aber, wie wir finden, auch sehr schlüssige Haltung aus einer systemischen Sicht heraus. Wir entdecken daher in einer solchen Philosophie weniger Druck als vielmehr eine riesige Kraft, weil wir die Verantwortung für das behalten, was wir tun, und weil eine solche Haltung darauf fußt, dass eine professionelle soziale Arbeit, die sich an dem oben beschriebenen Vorgehen orientiert, also geplante Arbeit ist, gute Effekte hat.

Wir sehen uns als Experten für gute Prozesse. Gute Prozesse sind aber meist die Grundlage guter Ergebnisse. Insofern erhöhen wir mit guter, geplanter Arbeit die Wahrscheinlichkeit guter Ergebnisse.

### 3.3 Beobachtung

*»Beobachten, ohne zu bewerten,  
ist die höchste Form menschlicher Intelligenz.«  
Juddi Krishnamurti*

Nun stellt sich natürlich die Frage: Was heißt all dies für ein Kernstück von pädagogischer Arbeit, nämlich die Beobachtung? Beobachtungen sind aus unserer Sicht ein wichtiges Element in der Kommunikation, wenn wir z. B. anderen Menschen klar und deutlich mitteilen wollen, wie es uns geht und was wir brauchen. Sie sollten aus einer systemischen Perspektive heraus sauber getrennt werden von Bewertungen. Es ist daher wichtig, unsere Beobachtungen konkret auf Zeit- und Handlungszusammenhänge hin zu formulieren.

Da jeder Mensch ein Individuum ist, nimmt jeder die Welt auf seine Weise wahr. Da wir davon ausgehen, dass es im zwischenmenschlichen Bereich keine objektive Wahrheit gibt, leben wir in subjektiven, konstruierten Wirklichkeiten (Konstruktivismus). Jeder Mensch konstruiert sich seine Wirklichkeit und ist somit für seine Realität verantwortlich. Je besser jemand seine Wirklichkeitskonstruktion kennt, desto eher ist er bereit, die Wirklichkeitskonstruktion anderer kennenzulernen und zu akzeptieren. Daher sprechen wir als Systemiker auch von der eigenen inneren Landkarte. Unsere Landkarten bestimmen und steuern unser Verhalten.

Wichtig ist, zu verstehen, dass unsere Landkarte nicht mit der der anderen übereinstimmt.

### 3.4 Verfahren zur Beobachtung

Mittlerweile gibt es eine Vielzahl von standardisiertem Handwerkszeug zur Unterstützung der Beobachtung. Bevor wir Ihnen hier zwei kurz vorstellen, einige grundsätzliche Anmerkungen. Alle Verfahren, die Ihnen über Literatur oder Empfehlungen von Dritten (Trägern, Landesbehörden etc.) präsentiert werden, haben ihre Grenzen, manche haben sicher auch enorm viele Vorzüge. Gewiss kommt auch Ihr Träger oder eine Vorgesetzte auf die naheliegende Idee, dass Sie solche Verfahren einsetzen sollten. Die *Bildungs- und Lerngeschichten*, die aktuell auch aufgrund der Empfehlungen des DJI (des *Deutsches Jugendinstituts* mit Sitz in München) in aller Munde sind, sind zum Beispiel (s. u.) aus unserer Sicht wirklich hervorragend. Ziel ist es, das Lernen von Kindern zu beobachten und zu beschreiben. Darauf aufbauend, sollen die Kinder unterstützt und gefördert werden. Die pädagogischen Fachkräfte erhalten durch die Beobachtung und Dokumentation einen genaueren Einblick in die individuellen Lern- und Entwicklungsschritte der Kinder. Auf dieser Basis können sie gezielte Unterstützungsleistungen anbieten. Anhand der Lerngeschichten wird der Austausch zwischen Kindern, pädagogischen Fachkräften und Eltern gestärkt. So weit, so gut.

Vor dem Hintergrund der Streiks von Erzieherinnen für bessere Arbeitsbedingungen im Frühjahr 2009 kann man eigentlich nur spöttisch anmerken: Die Zeit, diese mit den Kindern umzusetzen, gibt es ja. In Neuseeland, wo sie entwickelt wurden. In Deutschland gibt es nun – vom DJI empfohlen – das Verfahren. Dass die Fachkräfte im Kindergarten für so ein Verfahren aber Zeit benötigen, Zeit, die von der individuellen Zeit abgeht, dies wird leider bei uns gerne vergessen.

Rechnen Sie Ihrem Träger einfach vor, wie viele Stunden Sie benötigen, um das Verfahren so umzusetzen wie gefordert, und machen sie dann konkrete Vorschläge, wie Sie Beobachtung organisieren wollen. Und wie? Dazu später mehr, zunächst: Nutzen Sie das Gute dieser Verfahren, und entwickeln Sie für sich etwas daraus, was zu Ihnen passt.

### ***Der Baum der Erkenntnis (vgl. M. u. L. Berger 1990)***

»Der Baum der Erkenntnis« wurde in der Gemeinde Halmstad in Schweden entwickelt. Er dient als ein gemeinsamer Bildungsplan für Kindergarten, Vorschule und Schule. Gleichzeitig ist er ein Werkzeug für Pädagogen, um die Entwicklung von Kindern und Jugendlichen zu dokumentieren und zu reflektieren. Er bildet die Grundlage für Entwicklungsgespräche mit Eltern, Schülern und dem Betreuungsteam, bietet eine Hilfestellung für Kinder und Jugendliche, um die eigenen Kompetenzen und das eigene Lernen zu reflektieren, und stellt einen Beitrag für die Zusammenarbeit von Kindergarten, Schule und Hort dar.

»Der Baum der Erkenntnis« bietet in hervorragender Weise eine ganzheitliche Sicht auf das Kind. Er erlaubt es, die Entwicklung und das Lernen des Kindes vom ersten bis zum 16. Lebensjahr zu verfolgen.

Dieses Beobachtungsverfahren ist also einerseits wunderbar, aber andererseits auch sehr aufwendig, und die Frage ist, inwieweit sich der Aufwand lohnt, wenn es in der Schule, was eigentlich nötig wäre, (in Deutschland sicher) nicht fortgeführt wird. Zudem ist sehr deutlich ein hoher subjektiver Faktor in der Bewertung gegeben, was Vor- und Nachteile hat. Bei guter systemischer Schulung ist das sicher sehr interessant, aber es ist zuweilen auch irreführend.

### ***Bildungs- und Lerngeschichten (vgl. auch Leu et al. 2007)***

Dieses vom Deutschen Jugendinstitut (DJI) evaluierte Beobachtungsverfahren, das eine angepasste Version des von Margaret Carr 2002 in Neuseeland entwickelten Verfahrens darstellt, ist aus unserer Sicht besonders geeignet. In dem sehr lesenswerten Abschlussbericht des DJI (0. J.) finden Sie auf den Seiten 104–107 die dazugehörigen Beobachtungsbogen. Im Bericht heißt es zu den Ergebnissen der Evaluation unter anderem, dass sich ...

»... der Blick auf das Kind im Sinne einer deutlicheren Wahrnehmung kindlicher Kompetenzen und Interessen verändert. Beobachtungen im pädagogischen Alltagshandeln gewannen erheblich an Bedeutung. Bildungsprozesse der Kinder rückten mehr in den Mittelpunkt der Reflexion. Der regelmäßige kollegiale Austausch im Team wurde als fachliche Bereicherung erlebt, die sich insgesamt nachhaltig positiv auf die pädagogische Arbeit auswirkte. Die gegenseitige Unterstützung im Team stieg. Der Austausch mit Eltern

wurde als intensiver und einfacher beschrieben. Vermittelt über die Lerngeschichten, brachten sich die Eltern stärker in den Austausch mit den Fachkräften ein. Nicht zuletzt schätzten auch die Kinder ihre Lerngeschichten und Portfolios und nutzten sie zum Austausch mit ihren Bezugspersonen und mit anderen Kindern.«

Um Beobachtung zu organisieren, benötigt es Strukturen (s. o). Welche Aufgaben Leitung diesbezüglich hat und haben kann, dazu kommen wir jetzt.

### **3.5 Aufgaben der Leitung bzw. Führungskraft**

Menschen, die sich früher als Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen relativ einfach führen ließen, erwarten heute Erklärungen, sie wollen im wahrsten Sinne des Wortes ernst genommen werden. Führung ist daher von unserer Warte aus heute als ein umfassendes Coaching zu begreifen.

Im Verlauf des Abschnitts werden wir besonders auf Fragen der Personalführung und Personalentwicklung eingehen, doch sei an dieser Stelle bereits erwähnt, dass es aus unserer Sicht eine der zentralen und wesentlichen Aufgaben von Leitung ist, die Potenziale der jeweiligen Mitarbeiter zu erkennen und ihre Fähigkeiten auszubauen.

Aus dieser Perspektive benötigt man dazu Führungskräfte, die starke Persönlichkeiten um sich herum nicht nur dulden, sondern sie sogar fördern. Ihnen geht es bei ihrer Führungsaufgabe nicht allein um Macht, sondern darum, ihren Einfluss auf allen Ebenen zur Entwicklung der Potenziale zu nutzen, um das Unternehmen möglichst erfolgreich durch die permanenten Veränderungen der Landschaft zu führen.

Gerade der letzte Punkt ist in unseren Augen ein wesentlicher Bestandteil heutigen Kindergartenalltags. Da haben wir es zu tun mit: stets wechselnden Rahmenbedingungen; immer neuen Anforderungen an die Mitarbeitenden sowie an die Ergebnisse der alltäglichen Arbeit; mit sich objektiv wie subjektiv eher verschlechternden Rahmenbedingungen; mit permanentem Kostendruck; mit parallel sich offensichtlich stetig erhöhenden Ansprüchen von Eltern und Kooperationspartnern. Dies alles macht das Unternehmen Kindergarten zu einer großen Herausforderung.

### Ein nicht ganz ernst gemeinter Tipp dazu

Wenn Sie als Leiter oder Leiterin Ihren Kindergarten möglichst schnell in die inhaltliche und wirtschaftliche Pleite steuern wollen, dann bleiben sie weiterhin die allmächtige Mutter- oder Vaterfigur; wissen Sie immer, was Ihren Kolleginnen und Kollegen fehlt; bleiben Sie stets der ewige Feuerlöscher; haben Sie stets alle Macht in ihren Händen, und sorgen Sie dafür, dass immer alle Ihren Gedanken und Ideen folgen. Geben Sie nur so viele Information weiter, dass Ihre Position allein schon deshalb unentbehrlich wird, da kein anderer weiß, wie es ohne Sie funktionieren könnte; treffen Sie geniale einsame Entscheidungen, ohne weitere Erklärung; beziehen Sie nur einen winzigen Zirkel von ganz Vertrauten, Ihnen sehr an den Lippen hängenden Personen mit ein; sortieren Sie diejenigen Kolleginnen und Kollegen, die kritische Fragen stellen, aus, stehlen Sie die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter, und sorgen Sie auf allen Ebenen dafür, dass Ihre Kolleginnen und Kollegen aufhören mitzudenken. Vergessen Sie aber dabei auf gar keinen Fall, Ihren Kolleginnen und Kollegen die Verantwortung dafür aufzubürden, dass die Einrichtung ein gutes Bild nach außen abgibt.

Wenn Sie sich gerade bei einzelnen Beschreibungen wieder erkannt haben, dann grämen sie sich nicht, sehen Sie diese Einsicht als den ersten Schritt auf dem Weg, etwas Neues, etwas Mutiges, anderes auszuprobieren. Wenn Sie etwas Neues ausprobieren, dann ist das aus unserer Sicht nicht nur mutig, es ist in den heutigen Zeiten sogar die nützlichste und angemessenste Art und Weise, Führung auszuüben.

Wichtig erscheint uns daher, sich für die eigenen Kolleginnen und Kollegen nicht weniger zu interessieren als für die eigenen Kundinnen und Kunden. Wirklich hilfreich ist es aus unserer Sicht, die eigenen Kolleginnen und Kollegen als *interne* Kunden und Kundinnen zu betrachten, die eine spezielle Form der Führung und des Coachings benötigen oder erhalten sollten, damit sie bestmögliche Arbeitsergebnisse liefern können. Deutlich machen können Sie dies unter anderem dadurch, dass Sie feste Zeiten und Termine für die Arbeit mit dem gesamten Team sowie mit Kleinteams vereinbaren.

In diesem Sinne sehen Sie Ihre Kolleginnen und Kollegen als Partner und Partnerinnen in einem gemeinsamen Prozess der Entwicklung und Gestaltung Ihres Arbeitsalltags. Unserer Erfahrung nach ist das Entwickeln von Potenzialen der Schlüssel zu einer guten

Arbeitsatmosphäre. Nichts motiviert und begeistert ihre Kollegen und Kolleginnen auf lange Sicht mehr, als wenn Sie sich aktiv an der Förderung und Gestaltung ihrer Potenziale beteiligen. Sie werden Ihnen in aller Regel dafür ihr Bestes, nämlich ihren ganzen Einsatz, ihren Ehrgeiz und ihr Engagement, geben.

Die Aufgabe einer Führungskraft kann man, so gesehen, ein wenig vergleichen mit der Aufgabe eines Dirigenten im Orchester. Er muss nicht jedes einzelne Instrument selber spielen, er muss es weder bis zur Perfektion spielen können, noch ist es erforderlich, dass er es überhaupt spielen kann. Seine Aufgabe ist es vielmehr, diesen vielstimmigen Chor aus – in der Regel – starken Individualisten zu einem organischen Ganzen zu führen. Besonders das Erfassen der individuellen Stärken jedes Einzelnen und seiner Fähigkeiten, diese Stärken im Gesamten einzubringen und damit das Gesamte zum Klingen zu bringen, ist Aufgabe des Dirigenten, der hier im wahrsten Sinne des Wortes Coach ist.

Sicher ist nicht jeder extrem starke Individualist orchesterfähig, aber viele schwache Individualisten bilden auch kein gutes Orchester. Es geht darum, möglichst starke Individualisten zu einem möglichst stimmigen Gesamtgefüge zu versammeln und die je eigenen Potenziale so zu entwickeln, dass das Ganze mehr ergibt als die Summe seiner Teile. Dabei ist es wichtig, sich als Chef – wie auch als Chefdirigent – hinter die Stars stellen zu können und selber eine dem Unternehmen dienende Rolle einzunehmen. Seien Sie also im wahrsten Sinne des Wortes Dienstleister im eigenen Hause. Nehmen Sie doch Folgendes dabei als Richtschnur: Erstklassige Führungskräfte sind bekanntlich von erstklassigen Mitarbeitern umgeben, zweitklassige in der Regel nur von drittklassigen.

### 3.6 Teamarbeit

*»Die Begeisterungsfähigkeit trägt deine Hoffnungen empor zu den Sternen.  
Sie ist das Funkeln in deinen Augen, die Beschwingtheit deines Ganges,  
der Druck deiner Hand und der Wille und die Entschlossenheit,  
deine Wünsche in die Tat umzusetzen.«*

Henry Ford

Teamarbeit – das ist im Prinzip auch wieder ein Buch für sich. Daher werden wir hier nur einige für uns wichtige Grundprinzipien stichwortartig aufführen. Alle weiteren Aspekte finden Sie auch in den Ab-



schnitten zur Leitung und zur Organisation von Besprechungen beziehungsweise Fortbildungen. Ein gutes Team lebt von seiner Vielfalt und der Verschiedenheit seiner Mitglieder und ist somit als Ganzes mehr als die Summe seiner Teile. Teamqualität drückt sich dadurch aus, dass die der Zusammenarbeit innewohnenden Ressourcen und Potenziale optimal ausgeschöpft und weiterentwickelt werden. Teamarbeit heißt für uns: Das Team arbeitet kontinuierlich an sich und miteinander, um gemeinsame Ziele zu erreichen und um somit professionell arbeiten zu können. Folgende Methoden sind aus unserer Sicht hilfreich und haben sich in der Praxis bewährt:

- Teams sollten sich zumindest einmal im Jahr treffen, um kurz-, mittel- und langfristige Ziele zu entwickeln. Eine solche visionäre Arbeit möchte es relativ schnell nicht mehr missen. Sie führt zu einer sehr kreativen Arbeit, da »Herumspinnen« hier zunächst nicht nur erlaubt, sondern sogar bewusst erwünscht ist.
- Das Hospitieren in den verschiedenen Gruppen im eigenen Haus hat sich bewährt und durchgesetzt. Die Mitarbeiter profitieren voneinander, indem sie ihre Beobachtungen auswerten, überprüfen und neue Erkenntnisse in neue Planungen einfließen lassen.
- Die Fachkräfte nutzen die ihnen gebotenen Möglichkeiten regionaler und überregionaler Fort- und Weiterbildungen.
- Neu erworbenes Wissen und neue Kenntnisse werden dem Team in Dienstbesprechungen weitervermittelt. So wirken die Mitglieder als Multiplikatoren und tragen zur Transparenz bei.
- Supervisionen werden selbstverständlich dazu genutzt, zu reflektieren, Zweifel zuzulassen und Ressourcen produktiv zu nutzen.
- Es gibt regelmäßige Dienstbesprechungen, an denen alle Mitarbeiter teilnehmen. Hier werden Informationen weitergegeben, die zur Erfüllung der Aufträge benötigt werden. Der Informationsfluss unter den Fachkräften ist somit gesichert. Entscheidungen werden gemeinsam getroffen.

Mit dem letzten Punkt können wir nun übergehen zu einer der Kernfragen der Organisation ihrer Einrichtung: Wie organisiert man Besprechungen?