

# TPS

Theorie und Praxis der Sozialpädagogik  
Leben, Lernen und Arbeiten in der Kita



## RESILIENTE KITA

Was uns stark macht

ISBN 978-3-96046-318-4  
Bestell-Nr. 15665



9 783960 463184

### Die leichte Art des Seins

Stress vorbeugen und  
sich wohlfühlen **S.4**

### Warme Brause gefällig?

Faktoren, die eine Kita  
resilient machen **S.24**

### Tauchen wir nach Perlen

Was Glück für Sie und  
Korczak bedeutet **S.36**

# Singen und Bewegen neu entdecken – für Deinen Alltag in der Kita!



**Bewirb Dich bis zum  
31. August 2024 für die  
kostenlose Weiterbildung.**

Musikpädagoginnen und Musik-  
pädagogen begleiten Dich  
individuell – nutze die Chance,  
ganz viel Neues zu  
entdecken.



**Singen erfreut**  
Es macht glücklich  
und sorgt für  
positive Stimmung.

**Singen verbindet**  
Es ist die Sprache  
des Herzens.

**Singen stärkt**  
Es bildet Stimme,  
Körper und  
Persönlichkeit.

**singende  
kinder  
gärten**

Eine Initiative von 



### Stark durch Vertrauen

Wer Angst abbaut, hat die Chance resilienter zu werden.

Daher plädiert unsere

Autorin: „Lasst uns wieder vertrauen, uns zu vertrauen!“

Wie Sie das schaffen, lesen Sie auf Seite 28.

### Fantastische Fehler

Hat da jemand was vermasselt? Das macht nichts: Pannen sind Umwege, auf denen man lernt. Wie ein fehlerfreundliches und reflektives Team wächst, erfahren Sie auf Seite 16.

# Erziehung braucht Profis

## Liebe Leserin, lieber Leser,

neulich ging ich in einem Wildpark spazieren, als es anfang zu regnen. Ich spannte meinen Schirm auf und schon konnte ich halbwegs trocken weiterlaufen. Ein paar Rehe suchten Schutz unter einem Vordach. Dicht an dicht standen sie an die Mauer gepresst und warteten darauf, dass sich die Wolken verziehen. Vorbereitet sein, zusammenstehen und in der Krise Lösungen finden: Das ist Resilienz. So wie ich bei wechselhaftem Wetter einen Schirm brauche, braucht eine Kita Stärke und einen Notfallplan für akute Krisen und schwere Zeiten.

„Resilienz erfordert Demokratie und Wertschätzung“ sagt Sascha Bauer. Das heißt für seine Kita auch: Regeln werden gemeinsam besprochen, und wenn eine Regel sich nicht bewährt, wird sie über Bord geworfen. So erging es auch der Linie, die in der Pandemie die Eingangshalle teilte. Sie sollte die Gruppengrößen kleiner halten. Nach ein paar Wochen der Trennung überschritten immer mehr Kinder die Linie. Sie sehnten sich nach den anderen. Welche Lösung in den kommenden Monaten viel besser funktionierte und warum eine resiliente Kita flexibel sein muss, lesen Sie ab Seite 8.

Zwei Kolleginnen sind gleichzeitig schwanger und im Beschäftigungsverbot, eine Fachkraft ist im Urlaub und die Praktikantin meldet sich krank: Mit diesen Nachrichten am Morgen gilt es, einen kühlen Kopf zu bewahren. Wir haben mit einer Leiterin gesprochen, die für solche Fälle einen Notfallplan entwickelt hat. Warum sie dennoch

nicht über die Köpfe ihres Teams hinweg entscheidet, was die Eltern zu unliebsamen Maßnahmen sagen und warum die Kita-App oft gelb aufleuchtet, verrät sie im Interview „Liebe Eltern, wir stehen auf Gelb“ ab Seite 32.

Eine Kita ohne überlastete Fachkräfte – gibt es das? Die Leiterin Saskia Franz will diesen Anspruch für ihr Team einlösen. Dafür setzt sie auf Maßnahmen, die auf den ersten Blick gar nicht so leicht umzusetzen sind, die den Alltag auf Dauer aber

entspannter machen. Dazu gehören: Öfter mal Nein sagen zu Aufgaben, die von außen kommen und nicht der pädagogischen Arbeit dienen. Pausen einhalten und Teamaktivitäten planen. Und sich auch trauen, den Fokus auf die Stärken und die Pädagogik zu legen. Lesen Sie mehr dazu ab Seite 4.

Doch so sehr man auch auf sich selbst und seine Kita achtet: Ein resilientes System entsteht nur, wenn man nicht allein ist. Wie wichtig Netzwerken ist und was ein stabiles Netzwerk braucht, lesen Sie im Interview mit zwei Fachberaterinnen ab Seite 20.

Mit Regenschutz und guten Schuhen kommen wir beim Wandern fröhlich und sicher durch schlechtes Wetter. Lesen Sie in Ihrer TPS, wie Sie und Ihre Kita gut durch Krisen kommen.

Herzliche Grüße  
Ihre

Silke Wiest



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



# Inhalt



## KONTEXT

BARBARA BAEDEKER

### 12 Türen öffnet nur das Vertrauen

Ängste bekämpfen - resilienter sein

EIKE OSTENDORF-SERVISSOGLU U. A.

### 24 Warm erwischt!

Zehn Faktoren für ein starkes Team und kompetente Kinder

IRIS HOFMANN

### 28 Durch sieben Säulen musst du gehn

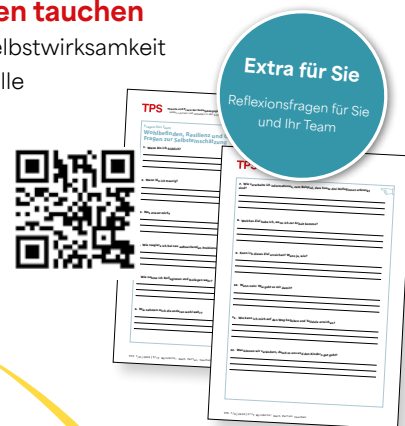
Resilienz dank Fachberatung



IRIT WYROBNIK

### 36 Nach Perlen tauchen

Glück und Selbstwirksamkeit stärken uns alle



Jetzt!  
TPS digital - kostenlos

Die TPS können Sie seit Mai auch digital im PDF-Format lesen. Als Abonnent:in schicken wir Ihnen die Ausgaben exklusiv und kostenlos per Mail zu. Falls uns Ihre E-Mail-Adresse noch nicht vorliegt, teilen Sie uns diese einfach über das Kontaktformular auf unserer Webseite mit: Erreichbar über [www.klett-kita.de/service/kontakt](http://www.klett-kita.de/service/kontakt) oder direkt über den nebenstehenden QR-Code. Die Print-Ausgabe erhalten Sie wie gewohnt mit der Post.

## WERKSTATT

SASKIA FRANZ

### 4 **Die erträgliche Leichtigkeit des Seins**

Mit weniger Last durch den Kita-Alltag

LOTTA ASBACH · MARIELLA BAILA

### 8 **Weg mit der Linie!**

Wie Sie mit Beteiligung und Respekt jeder Krise trotzen

KATRIN SAUFF

### 16 **Die Freude am Fehler**

Ein fehlerfreundliches und reflektives Team wächst an seinen Pannen

TPS im Gespräch

### 20 **„Netzwerke sind wie Bonbons“**

Aus der Perspektive von zwei Fachberaterinnen

TPS im Gespräch

### 32 **„Liebe Eltern, wir stehen auf Gelb“**

Mit Notfallplan zum resilienten Team

## SPEKTRUM

JULIA STORZ

### 40 **Vorsicht, das ist verletzend!**

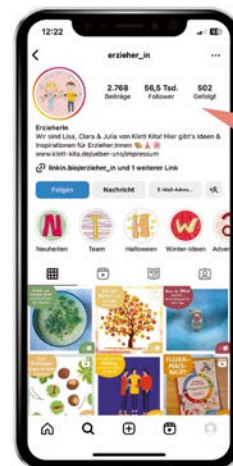
Trotz Druck und Überforderung als Fachkraft richtig handeln

### 45 **Rezensionen**

### 46 **Termine**

### 47 **Vorschau und Impressum**

### 48 **Autorinnen und Autoren**



Folgen Sie uns auch bei Instagram: @erzieher\_in

Unsere **Titelthemen** sind farbig gekennzeichnet.

## In welchem Punkt zeigt sich Ihre Kita resilient?



SASKIA FRANZ

Transparenz ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Resilienz, und weil wir trotz aller Widrigkeiten gerne zur Arbeit kommen. Wir sprechen offen mit unseren Familien darüber, was im Kindergarten alles geboten ist, vor welchen Herausforderungen wir stehen und wie es aktuell um das Personal in unserer Einrichtung bestellt ist.



KATRIN SAUFF

Die optimistische Haltung macht uns stark. Wir glauben an die Potenziale der Kinder und des Teams, suchen gemeinsam aktiv, kreativ und manchmal auch unkonventionell nach Lösungen. Jeder kann sich selbstwirksam und wertvoll fühlen durch Beteiligung. Selbstfürsorge und Teampflege sind wichtig. Geht es uns gut, ist das im ganzen Haus spürbar.

# Die erträgliche Leichtigkeit des Seins

Ein Rezept gegen Überforderung – das gibt es nicht. Wer jedoch einige Faktoren beachtet, kann das Risiko in Stress zu geraten senken. Welche das sind und wie unsere Autorin in ihrer Kita das Motto „Hier fühl ich mich wohl – hier bleib ich!“ umsetzt, lesen Sie hier.

SASKIA FRANZ



**D**ie Sonne scheint. Ich gehe an der Pfarrwiese vorbei, an Apfelbäumen und Flieder. Ich bin auf dem Weg zur Kita und freue mich auf den Tag. Ben wird mir von seinen Schnecken berichten. Lea und Polina wollen sicher an ihrer Höhle bauen. Und im Team klären wir, wer die Studentin betreut, die am Donnerstag kommt.

Nicht allen Fachkräften geht es so gut. Die sozialen Medien sind voll von Erzieherinnen und Erziehern, die zweifeln: am Arbeitsplatz Kita und an ihrer Berufswahl. Sie sprechen davon, überfordert und ausgebrannt zu sein. In der Presse und den Fachmedien ist vom Kita-Kollaps die Rede. Der Fachkräftemangel ist ein Thema in allen Kommunen. Manschränkt Betreuungszeiten ein und schließt ganze Gruppen, weil nicht ausreichend pädagogisches Personal zu finden ist.

Die Herausforderungen in der Kita sind hoch. Viele Menschen, die mit der Kita nicht in Berührung kommen, können das nicht nachvollziehen. Wie können die Herausforderungen hoch sein, wenn man mit Kindern spielt? Aber schon die Begleitung des Spiels ist eine anspruchsvolle Aufgabe: Fachkräfte beobachten, reflektieren und planen weitere Schritte, die das Kind in seiner Entwicklung unterstützen.

Alle Handlungen in der Kita haben eine pädagogische Relevanz. Wir wissen um die Bedeutung der kleinen Übergänge – beim Kommen und Gehen, beim Wechsel von draußen nach drinnen, vom Spiel zum Essen und zum Morgenkreis. All diese Situationen begleiten wir, sprachlich, organisatorisch und pädagogisch. Wir haben zum Beispiel für jedes Kind ein individuelles Ritual für das Ankommen. Das braucht Zeit, legt aber die Basis für den Tag und die Entdeckerfreude der Kinder.

Essen und Schlafen sind sensible Vorgänge, für die wir Zeit und Feinfühligkeit für jedes Kind brauchen. Zu unseren Aufgaben gehört es, die

Bedürfnisse der Kinder wahrzunehmen, Entwicklungsschritte zu beobachten, Aushandlungsprozesse zu begleiten, Lernmomente in Schrift und Bild festzuhalten und vielfältige Beziehungsmomente zu gestalten. Hinzu kommen praktische Arbeiten in der Küche, im Werkraum oder im Badezimmer.

Alle Handlungen erfordern Aufmerksamkeit, Präsenz, Authentizität, Selbstreflexion, Reflexion im Team, vorausschauendes Denken, technisches Wissen und Geschick wie auch entsprechende Fachkenntnisse. Hinzu kommt: Wir wollen verlässliche Öffnungszeiten gewährleisten, Elternwünsche erfüllen und dem Träger gerecht werden. Für all das brauchen wir Geduld – und Lebensfreude.

### Gründe für Überforderung

Die Ansprüche an unsere Arbeit sind hoch. Hohe Ansprüche führen aber nicht zwangsläufig dazu, dass Fachkräfte an ihre Grenzen geraten. Was also führt dazu, dass sich Fachkräfte überfordert fühlen? Aus meiner Erfahrung sind das die folgenden Punkte:

- > **Fehlende Klarheit:** Fachkräfte geraten an ihre Grenzen, wenn Verantwortlichkeiten nicht geklärt oder Prozesse nicht klar definiert sind. Das führt dazu, dass sie zwar flexibel hier und da einspringen und aushelfen, in der Folge aber sehr unzufrieden mit der Umsetzung ihrer eigenen pädagogischen Arbeit sind. Eine Kinderpflegerin beschreibt, dass sie sich überfordert fühlt, weil sie permanent Aufgaben aus dem Aufgabenbereich einer Erzieherin übernehmen muss: Eingewöhnung, Entwicklungsgespräche, Portfolioarbeit, allein eine Gruppe führen – alles Aufgaben, die nicht in das Arbeitsfeld einer Kinderpflegerin gehören. Andere pädagogische Fachkräfte berichten, dass sie immer wieder in der Küche oder in Funktionsbereichen





Den Teamgeist mit einem Gartenfest stärken – das ist genau das Richtige für die warmen Sommermonate.

aushelfen, die ihnen nicht vertraut sind. Unzufriedenheit und Stress sind die Folge.

- > **Emotionale Belastung:** Nähe schaffen ist eine Selbstverständlichkeit im Kindergarten. Dies geschieht durch Wahrnehmen der Bedürfnisse, Empathie, die wir jedem Kind entgegenbringen, sowie durch ein ernsthaftes Interesse am Kind selbst und seinen Themen. Hinzu kommt die körperliche Nähe, die jede Fachkraft spendet, wenn ein Kind Trost braucht, Nähe sucht oder müde ist. Zudem gibt es verschiedene Verhaltensweisen, die uns herausfordern. Dabei bringen wir uns mit unserer ganzen Persönlichkeit ein und erreichen immer wieder unsere Grenzen.
- > **Mangelnde Anerkennung:** Die finanzielle Anerkennung hat sich zwar verbessert, doch die gesellschaftliche Haltung gegenüber pädagogischen Fachkräften ist immer noch durch fehlende Wertschätzung geprägt. Vorurteile wie „Die spielen ja nur mit den Kindern“ oder „Die sitzen bloß auf der Gartenbank“ halten sich hartnäckig. Die Mehrheit sieht den Kindergarten noch nicht als wichtige Bildungseinrichtung. Dies zeigt sich auch darin, dass in die

frühe Bildung immer weniger investiert wird, obwohl die Wissenschaft immer wieder darauf hinweist, dass sich hier mit jedem Euro am meisten bewirken lässt.

- > **Mangelnde Ressourcen:** Das größte Problem sind fehlende Fachkräfte. Das führt dazu, dass in herausfordernden Situationen Teammitglieder sich gegenseitig nicht unterstützen können. Hinzu kommen zu lange Arbeitszeiten, fehlende Pausen und ein schlechtes Gewissen, wenn man aufgrund von Urlaub oder Krankheit ausfällt. Oftmals muss man auf Vor- und Nachbereitungszeit verzichten. Das führt dazu, dass die pädagogische Qualität abnimmt, die Unzufriedenheit der Fachkräfte aber steigt. Auch der Mangel an Arbeitsmaterial und technischer Ausstattung erschwert die Arbeit. Es fehlt an digitalen Arbeitsplätzen für eine schnelle und direkte Kommunikation und Kameras für eine professionelle und effektive Bildungsdokumentation.
- > **Fehlende Perspektiven:** Fehlende Möglichkeiten zur Weiterentwicklung können einen Erschöpfungszustand auslösen. Versprochene Fortbildungstage lassen sich nicht in Anspruch nehmen, da man den Betrieb einschränken muss, wenn

noch eine weitere Fachkraft im Kindergarten-Alltag fehlt. Es fehlt an Zeiteinheiten zum pädagogischen Austausch im Team, um seine pädagogische Haltung miteinander abzugleichen und Prozesse zur Weiterentwicklung anzustoßen. So bleibt die konzeptionelle Weiterentwicklung auf der Strecke. Das frustriert, denn für gute und qualitative Pädagogik fehlt so jeglicher Rahmen.

### Gelungen auch ohne Rezept

Wie können wir der Überlastung vorbeugen? Was macht uns – als Individuen und als System – resilient? Ich werde immer wieder nach unserem Erfolgsrezept gefragt: Wie gelingt es euch, ausreichend Personal zu haben? Warum sind alle mit Freude und Engagement bei der Arbeit? Warum könnt ihr Krisen wie die Pandemie oder Krankheitsfälle gut bewältigen? Es gibt kein Rezept, weil die Bedingungen vor Ort unterschiedlich sind. Es gibt aber Faktoren, die zum Erfolg beitragen.

1

### Pädagogische Qualität

Fachkräfte entscheiden sich bewusst für eine Kita und deren Kon-



zept. Die pädagogische Qualität spielt eine entscheidende Rolle bei der Wahl einer Kita. Sich mit der pädagogischen Qualität auseinanderzusetzen, bedeutet auch, das mit der pädagogischen Haltung zu tun. Die Qualität zeigt sich darin, wie man die Konzeption praktisch umsetzt sowie den pädagogischen Ist-Zustand kontinuierlich weiterentwickelt und wiederkehrend feststellt. Das gelingt zum Beispiel über Zertifizierungsprozesse, wie die Zertifizierung als Haus der Forscher oder als Reggio-Einrichtung. Auch über die Teilnahme an Projektausschreibungen, wie dem Deutschen Kita-Preis oder dem Deutschen Lesepreis, lässt sich der Ist-Zustand feststellen. Das alles zeigt Bewerberinnen und Bewerber: Qualität ist uns wichtig. Damit können wir punkten, wenn es um Fachkräfte geht. Wer ausreichend und gut qualifizierte Fachkräfte hat, kann vielen Stressfaktoren vorbeugen.

## 2

### Eigene Bedürfnisse achten

Unser Motto lautet: Hier fühl ich mich wohl – hier bleib ich! Das gilt für Kinder, Familien – und uns Fachkräfte. Es bedeutet: Wir tragen Sorge dafür, dass es uns als Team gut geht. Dazu gehört, dass wir nett zueinander sind – und nett zu uns selbst. Wir achten auf unsere Bedürfnisse. Wir tragen Sorge dafür, dass wir unsere Pausen einhalten und dass wir miteinander ins Gespräch kommen, wenn wir selbst eine Auszeit brauchen. Wir achten auch darauf, wie wir uns gegenseitig unterstützen.

## 3

### Stärken einbringen

Wir achten auf eine stärkenorientierte Arbeitsweise. Wer seine Stärke einbringt, bringt ein Team voran, stärkt die eigene Motivation und die

der anderen, die sehen, dass die Arbeit gelingt. Das ist eine Entlastung für alle. In unseren Teamsitzungen sind Absprachen ein wichtiges Thema. Immer wieder fragen wir, wie wir uns verbessern können und wie es uns gelingt, uns verbindlich an Absprachen zu halten. Immer wieder justieren wir nach – weil Bedingungen sich verändern, Kinder andere Bedürfnisse haben und wir uns entwickeln wollen.

## 4

### Teamgeist stärken

In regelmäßigen Abständen überlegen wir uns ein Teamevent, das uns guttun könnte. So hatten wir ein Sofakonzert bei uns in der Einrichtung. Hier hat ein Kollege mit seiner Irish Folk Band für uns gespielt. Auch unser Gartenfest auf unserer Pfarrwiese kam bei allen gut an. Es ist wichtig, dass wir uns als Team ernst nehmen. Denn Qualität gelingt nur, wenn wir unsere eigenen Bedürfnisse ernst nehmen, unsere Motivatoren hochhalten und immer wieder reflektieren, wie qualitative Arbeit aussehen soll. Wenn wir an die Kinder denken, fallen uns viele Dinge leicht. Wir freuen uns mit ihnen über ihre Entwicklungsschritte, über Lernerfolge, über Alltagsgeschichten. Indem wir unsere eigene Entwicklung reflektieren und feiern, treiben wir uns selbst voran. Voraussetzung dafür ist, dass wir ausreichend Verfügungszeit haben.

## 5

### Auch mal Nein sagen

Erst kürzlich meinte eine Fachberaterin, ihre Teams hätten so viel zu tun, da wolle sie diese nicht mit weiteren pädagogischen Inhalten belasten. Ich meine, es sind nicht die pädagogischen Inhalte, die uns belasten. Im Gegenteil. Wir leiden darunter, dass angesichts der vielen Vorschriften und Pflichtfortbildungen

gen die pädagogischen Themen auf der Strecke bleiben. Dabei würde uns die Auseinandersetzung mit diesen Themen die Arbeit erleichtern. Wir wissen, welche Themen für uns relevant sind, und setzen uns ein Ziel, das wir erreichen wollen. Ich möchte uns alle ermutigen, auch mal „Nein“ zu Themen zu sagen, die von außen kommen. Oder diese Themen zu verschieben, weil wir klare Prioritäten im Sinne der guten Pädagogik setzen.

### Ein Weg zu weniger Last

Als Leiterin ist es meine Aufgabe, bei einer hohen Belastung mit Träger und Team ins Gespräch zu gehen. Die Frage ist: Wie können wir die Belastung reduzieren? Wenn der Träger die aktuelle Situation in der Kita kennt, ist es auch seine Aufgabe, für Entlastung zu sorgen: Ist es notwendig, dass sich jede Fachkraft in allen Bereichen gleich gut auskennt? Wie können wir Synergien nutzen? Wie können wir sicherstellen, dass Fachkräfte sorgenfrei ihren Urlaub nehmen? Wie können wir uns gegenseitig stützen und unterstützen? Welche starken Netzwerke können Hilfe leisten? Wie sieht unser Notfallplan aus, was können und wollen wir als Team tragen und wo genau sehen wir unsere Grenzen?

Wir müssen offen darüber sprechen, welche Aufgaben Hilfskräfte übernehmen können und welche nicht. Im Zweifelsfall muss man gemeinsam mit den Trägern die Stellenbeschreibungen und das Aufgabenfeld neu definieren und gegebenenfalls anpassen.

Es ist wichtig, auf die Fachkräfte zu hören, Konflikte rechtzeitig zu erkennen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Dafür brauchen wir Zeit, Reflexion, Fortbildungen und pädagogische Tage. Sie tragen dazu bei, dass wir unsere Standpunkte selbstbewusst vertreten und zeigen, dass wir mit aktuellen und unerwarteten Herausforderungen professionell umgehen können. ◀

# Weg mit der Linie!

Eine Kita hat sich Resilienz auf die Fahne geschrieben. Unsere beiden Autorinnen haben mit dem Kita-Leiter, den Fachkräften und dem Pfarrer als Trägervertreter gesprochen. Was sie berichten, sind nicht nur die positiven Aspekte der Resilienz, sondern auch, warum dringend ein besserer Plan hermusste.

LOTTA ASBACH · MARIELLA BAILA





**E**s ist kurz nach sieben. Nicole Limbach steht an der Rezeption im Kindergarten, den Kopf über ihr goldenes Buch gebeugt. Zwei Kollegen sind im Urlaub, eine Kollegin ist bei einer Fortbildung und zwei haben sich krankgemeldet. Außerdem findet eine Peer-group-Eingewöhnung statt. Der Tag stellt alle vor große Herausforderungen. Doch Nicole Limbach bleibt ruhig. Sie arbeitet in der Evangelischen Kindertagesstätte Neustadt (Wied). Und die hat es sich zum Ziel gesetzt hat, auch in Krisensituationen gut zu arbeiten.

Viele Kitas stehen unter Druck. Der Mangel an Personal und die Folgen globaler Krisen stellen pädagogische Fachkräfte vor die Aufgabe, gute Arbeit unter schwierigen Bedingungen zu leisten. Jede Fachkraft, aber auch die Kita als Organisation ist gefordert. Wie gelingt es, gesund und leistungsfähig – resilient – zu bleiben?

Resilienz kann individuell und organisatorisch betrachtet werden. Resilienz auf individueller Ebene bedeutet, psychische Widerstandskraft zu entfalten. Es ist die Fähigkeit, erfolgreich mit belastenden Situationen und Stress umzugehen.

Resilienz auf organisatorischer Ebene ist die Fähigkeit eines Systems, trotz Störungen von außen funktionstüchtig zu bleiben. Dabei geht es um Selbstorganisation, Lernen und Anpassung des Systems.

Resiliente Organisationen zeichnen sich durch fünf Merkmale aus, die Jens Meissner, Professor für Or-

ganisationale Resilienz, folgendermaßen beschreibt:

**Diversität:** Resilienz wird gesteigert, wenn die Anzahl an unterschiedlichen Perspektiven, Meinungen und Ansichten erhöht wird.

**Kreativität:** Ressourcenknappheit wird für Innovationen genutzt. Aus wenig wird viel gemacht.

**Robustheit:** Organisationen sind robust gestaltet, wenn es ihnen gelingt, in turbulenten Zeiten im Tun zu bleiben, anstatt zu erstarren.

**Antizipation:** Sie beschreibt das Hören auf leise Signale, die Veränderungen ankündigen.

Hierzu zählt ein Gesundheitsmanagement des Trägers, das Mitarbeitende und damit die ganze Organisation stärkt.

**Ausdauer:** Resiliente Organisationen zeichnen sich durch Beharrlichkeit, Zähigkeit und Leidenschaft aus. Hierzu gehört, dass die Institution Instrumente zur Personalbindung entwickelt hat.

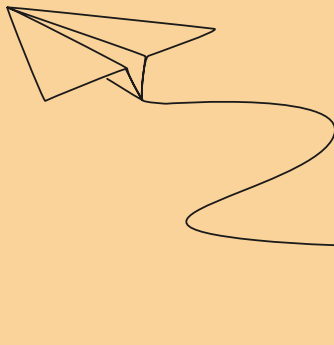
„Resilienz“, sagt Sascha Bauer, „braucht Demokratie und Wertschätzung.“ Er leitet die Kita in Neustadt (Wied). „Die Beteiligung des Teams, der Kinder und Eltern sowie ein kooperatives und wertschätzendes Miteinander sind in meinen Augen Voraussetzung für einen resilienten Umgang mit Herausforderungen.“

Das zeigte sich in seiner Kita bereits in der Zeit der Pandemie. Das ganze System wurde durch externe Auflagen aus den Angeln gehoben. Der Leiter erinnert sich:

In der Eingangshalle muss eine Linie gezogen werden. Die Kinder sollen sich daran orientieren, um die vorgegebene Anzahl an Personen im Raum nicht zu überschreiten. Die Fachkräfte erklären den Kindern die Maßnahme und die Kinder halten sich daran – einige Wochen lang. Doch dann beginnen sie, diese und andere Regeln zu brechen. Die Kinder äußern ihre Unzufriedenheit – und das Team geht mit ihnen ins Gespräch. Es finden Kinderkonferenzen statt. Alle Kinder beteiligten sich. Die Fachkräfte hören zu, fragen nach und geben Impulse. Gemeinsam suchen die Beteiligten nach Lösungen. Die Kinder schlagen vor, eine Bauwagengruppe zu gründen. Auf einem nahe gelegenen Waldgrundstück steht ein Bauwagen, den die Kinder nutzen können. Hier ist es möglich, sich mit einer Gruppe von Kindern einen Tag aufzuhalten und die Natur zu erkunden. Die Fachkräfte fragen die Kinder: „Was brauchen wir, wenn wir zum Bauwagen möchten? Welche Regeln sind uns wichtig?“ Wer mitmachen will, kann sich melden. Auch in der Bauwagengruppe gelten die aktuellen Hygienemaßnahmen. Das Ergebnis zeigt: Die Beteiligung der Kinder führt dazu, dass sie die Maßnahmen akzeptieren und alle – Fachkräfte, Kinder und Eltern – zufrieden sind.

„In der Pandemie“, sagt Sascha Bauer, „haben wir gesehen, dass wir Maßnahmen gemeinsam erarbeiten und sie immer wieder anpassen müssen. Alle waren eingebunden. Alle waren in der Verantwortung





und haben sich als wirksamen Teil des Systems erlebt. Verbindlichkeit, gemeinsames Lernen und Anpassen führen zu einem resilienten System.“

### Immer in Bewegung bleiben

Sascha Bauer und sein Team haben wichtige Lehren aus dieser Zeit gezogen:

**Wir reflektieren:** Erweisen sich Maßnahmen als sinnlos, reflektieren wir das und suchen nach einer neuen Lösung. So bleibt das System elastisch und widerstandsfähig.

**Wir lernen:** Wir tauschen uns aus, wenn wir nach einer Lösung suchen. Wir nehmen dabei verschiedene Perspektiven ein, probieren Dinge aus und prüfen, was funktioniert. So entwickeln wir nicht nur uns, sondern auch das System Kita.

**Wir stärken uns:** Die Weiterentwicklung stärkt uns – individuell und als Organisation. Wir bleiben dran, geben nicht auf und erleben, dass neue Lösungen funktionieren.

**Wir bewegen uns:** Wir analysieren, probieren Dinge aus und verändern Prozesse und Strukturen. So bleiben wir und das System in Bewegung. Anpassungsfähigkeit ist in Krisen unerlässlich.

**Wir arbeiten demokratisch:** Resilienz erfordert Beteiligung. Wir sind uns bewusst, dass wir Resilienz und Demokratie lernen und immer wieder herstellen müssen. Schon bei den Jüngsten, in der Kita.

„Resilienz braucht Partizipation“, sagt Sascha Bauer, „und das bedeutet Offenheit. Mitarbeitende, Eltern und Kinder sollen sich beteiligen können, Dinge mitentscheiden und mitplanen.“ Die Resilienzforschung bestätigt, dass Menschen, die sich aktiv beteiligen und Bescheid wissen, im Notfall Verantwortung



übernehmen. Das bedeutet, dass Fachkräfte wissen, was zu tun ist, wenn zum Beispiel jemand kurzfristig ausfällt. Sie bleiben handlungsfähig, vermitteln den Kindern Sicherheit. Voraussetzung ist ein Maßnahmenplan, in dem das Vorgehen in Krisensituationen festgelegt ist: Räume schließen, Vertretungen kontaktieren, Personal so einsetzen, dass möglichst viele Kin-

der gebunden sind, indem die Fachkräfte zum Beispiel eine Schatzsuche im Garten veranstalten.

In der Kita Neustadt (Wied) stehen Eltern, Kinder, Fachkräfte, Leitung und Träger in engem Kontakt: Anliegen und Anregungen werden unabhängig von Alter oder Ausbildungsgrad ernst genommen und gemeinsam behandelt. Alle Akteure haben die Möglichkeit, Beschwerden einzubringen. In der Kita stehen den Kindern dafür der Frühkreis, ein Briefkasten oder das Kinderparlament zur Verfügung. Das Team nimmt sich die Zeit, Beschwerden zu klären. Auch die Erwachsenen haben das Recht der Beschwerde, indem sie in Teamgesprächen, Personalgesprächen oder E-Mails an den Träger immer die Möglichkeit haben, sich mitzuteilen. Außerdem werden in kleinerem Kreis regelmäßige Anliegen und Herausforderungen kollegial besprochen.

„Gleichwertigkeit“, erklärt Sascha Bauer, „ist entscheidend für die Resilienz einer Kita. Alle haben das Recht, sich zu äußern und sich zu beteiligen, und alle übernehmen Verantwortung.“ Der Kita-Beirat etwa wurde im Zuge des neuen Qualitätsgesetzes eingeführt. Eltern, Leitung und die pädagogische Fachkraft für Kinderperspektive bekamen sehr ungleich gewichtete Stimmenteile, anhand derer sie in einem Gremium Entscheidungen treffen und beschließen können. Dieses



undemokratisches System führte auf allen Seiten zur Unzufriedenheit. Als erste Amtshandlung beschloss der Beirat, allen Beteiligten die gleiche Anzahl an Stimmen zu geben.

### Eine Frage der Perspektive

Auch Biografiearbeit ist ein wichtiger Teil der pädagogischen Arbeit in Neustadt (Wied). Sie ermöglicht es, das eigene Verhalten und die eigene Haltung sowie die Erwartungen den Kindern gegenüber zu reflektieren. In Teamfortbildungen und auch in Fallbesprechungen und Konfliktsituationen ist es hilfreich, wenn wir uns die folgenden Fragen stellen:

- > Wie war das bei mir früher?
- > Welche Erinnerungen habe ich?
- > Wie habe ich mich dabei gefühlt?
- > Warum konnte mich das Thema so aufregen?
- > Was kann ich tun, damit ich die Situation nicht auf mich übertrage?

Diese Fragen helfen, sich als selbstwirksam zu erfahren und weiterzuentwickeln. Biografiearbeit setzt Ressourcen frei und stärkt die Professionalität und so die individuelle Widerstandskraft und die Widerstandskraft der Organisation.

Auch der Träger sieht sich in der Verantwortung. Pfarrer Bernd Peters erklärt: „Ich will einen guten Rahmen für das System Kita bereitstellen.“ Dazu gehöre eine gute Personalausstattung. Aber auch die Wertschätzung der Arbeit und der Menschen sei ihm wichtig. „Wir haben“, so Bernd Peters, „immer ein offenes Ohr.“ Er komme jeden Freitag in die Kita und begleite die Lichterstunde am Morgen. „Hier

können Eltern, Mitarbeitende und Kinder Fragen stellen oder auch im Anschluss mit mir ins Gespräch kommen.“

Der Leiter der Kita in Neustadt (Wied) versteht sich als Bindeglied zwischen Träger und Kita. „Ich bin“, sagt Sascha Bauer, „stets in engem Kontakt mit allen Beteiligten. Sie können ihre Belange immer einbringen.“ Die wöchentlichen Teamsitzungen, Fallberatungen und die Möglichkeit zur Fortbildung spielen dabei eine wichtige Rolle. Für Sascha Bauer ist es wichtig, dass die Fortbildungen individuell gewählt werden und sich Mitarbeitende auch außerhalb pädagogischer Themen fortbilden können. Das heißt: Eine Fachkraft kann sich auch in dem Bereich Digitales weiterbilden, weil auch diese Kompetenzen im Alltag immer mehr gefordert sind.

Beteiligung, Vertrauen und Offenheit sind auch Voraussetzung für eine positive Fehlerkultur. Wenn Mitarbeitende Angst haben, etwas falsch zu machen, tun sie nicht rechtzeitig das Richtige. „Wir entwickeln gemeinsam Lösungen“, sagt

Sascha Bauer, „und wir wissen, dass nicht immer alles auf Anhieb funktioniert. Deshalb probieren wir Dinge aus. Fehler dürfen gemacht werden, weil wir wissen, dass wir daraus lernen.“ Auch die Resilienzforschung sagt: Wenn Strategien gemeinsam entwickelt und Lösungen gemeinsam gesucht werden, stärkt das den Einzelnen ebenso wie die Organisation.

Systemresilienz muss gelebt werden. Im Gespräch mit den Fachkräften der Kita in Neustadt (Wied) wurde deutlich, dass das gelingt. „Systemresilienz steht bei uns nicht nur auf dem Papier“, sagt Steffi Böckem, eine pädagogische Fachkraft. Sie arbeitet seit zwei Jahren in der Kita. „Zufriedene Fachkräfte stärken die Kita. Und eine resiliente Kita wiederum fördert die Resilienz der Fachkräfte.“ ◀

### LITERATUR

LAEWEN, HANS-JOACHIM; ANDRES, BEATE (2022): Gut aufgehoben in der Kita. Zur Praxis einer professionellen Ethik. Freiburg im Breisgau: Herder.

### Reflexionsfragen

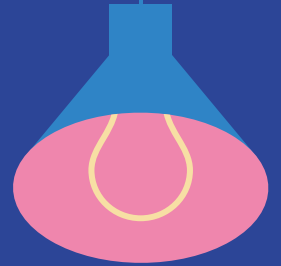
## Sind wir als Kita resilient?

- > Wie geht unsere Kita mit Beschwerden um?
- > Wie arbeitet unser Team zusammen?
- > Finden Aushandlungsprozesse verschiedener Meinungen statt?
- > Entwickeln wir gemeinsam Lösungen?
- > Findet Biografiearbeit statt?
- > Gibt es Angebote zur Gesundheitsfürsorge und Selbstfürsorge?
- > Wie sieht unser Notfallmaßnahmenplan aus?

# Türen öffnet nur das Vertrauen

Angst abbauen geht nur, indem man  
Vertrauen aufbaut. Wie das funktioniert,  
verrät unsere Autorin.

BARBARA BAEDEKER





Ich bin harmoniesüchtig.“ Diesen Satz höre ich oft. Frage ich nach, stellt sich meist heraus, dass er gleichbedeutend ist mit der Aussage: „Ich habe Angst vor Konflikten.“ Dabei türmen sich innere Bilder auf: Was passiert, wenn ich mit einer Kollegin uneins bin? Wenn wir ein Kind unterschiedlich einschätzen oder unsere Vorstellungen vom Morgenkreis auseinandergehen? Wird die Kollegin mir das Leben schwer machen?

### Die Angst vorm Säbelzahn tiger

Angst ist ein Kompass. Sie hat sich im Laufe der Evolution als wichtige, unwillkürliche Kompetenz ausgebildet. Angst in einer als gefährlich erlebten Umwelt führt zum Beispiel dazu, dass wir unser Leben und unsere Zukunft sichern. Man könnte sagen: Angst ist unsere Sicherheitsbeauftragte.

Angst entsteht in der Amygdala, die man auch als Mandelkern bezeichnet. Die Amygdala ist Teil des limbischen Systems und damit Teil des Zwischenhirns, das etwa 200 Millionen Jahre alt ist. Das Großhirn ist um einiges jünger, hier sitzt unsere Vernunft. Etwas salopp formuliert: Der Amygdala verdanken wir es, dass unsere Vorfahren nicht vom Säbelzahn tiger getötet wurden. Und gleichzeitig verdanken wir der Angst einen Hang zum Negativen, wie der Neuropsychologe Rick Hanson sagt. Dieser Hang macht uns das säbelzahn tigerlose Leben im 21. Jahrhundert zuweilen schwer.

Der Teil des Gehirns, in dem die Amygdala sitzt, berechnet bis heute die Wahrscheinlichkeit und das Schadensausmaß drohender Zukünfte. Und das hat für unser Verhalten gravierende Folgen. Die Welt ist komplex und im schnellen Wandel begriffen. Klimakrise, Kriege und Inflation lösen bei vielen Menschen Ängste, Sorgen und Hilflosigkeit aus. Sie erleben sich als schwach, verspüren Ohnmacht und Wut. Das geht auch mit körperlichen Symptomen einher. Gleichzei-

tig sind wir in der Lage, Resilienz zu entwickeln, um mit diesen Belastungen angemessen umzugehen: die Fähigkeit, mit Stress umzugehen, sich zu erholen und trotz Widrigkeiten stark zu bleiben. Resilienz ist das Rückgrat mentaler Widerstandsfähigkeit. Sie ermöglicht uns, Herausforderungen als Chance zu sehen, wie es die Psychologin Frauke Niehues formuliert.

Schauen wir auf Situationen, in denen uns Angst blockiert:

- > Konflikte
- > Auseinandersetzungen
- > Fehler
- > Erwartungen
- > Überforderung
- > Verantwortung
- > Angriffe

Wir haben Angst, uns zu blamieren, den Anforderungen nicht gewachsen zu sein, und manchmal auch davor, Position zu beziehen.

Alle diese Ängste haben etwas gemeinsam: Sie werden durch den drohenden Verlust von Sicherheit und Verbundenheit ausgelöst. Sie schränken unsere Fähigkeit ein, zu lernen und Entscheidungen zu treffen. Mit anderen Worten: Sie engen unseren Handlungsspielraum ein. Stellen Sie sich vor, Kinder würden in einem solchen Gemütszustand versuchen, laufen zu lernen. Es würde nicht gelingen.

### Flucht vor der Furcht

Nicht immer stellen wir uns unserer Angst. Oft versuchen wir, sie zu verschleiern oder abzuwehren. Wir alle kennen diese Vermeidungsstrategien, doch oft sind wir uns der fatalen Auswirkungen nicht bewusst: Wenn wir nicht aktiv versuchen, mit unserer Angst in die Handlung zu gehen, verfestigt sich diese Angst.

Eine Strategie, der Angst auszuweichen, ist zum Beispiel die Behauptung: Das interessiert mich nicht, das brauch' ich doch nicht. Oder die Variante: Das hat noch nie funktioniert, das haben wir schon

immer so gemacht. Oder der Versuch, Angst durch Vorwürfe zu überdecken: Ben ist wirklich unmöglich, wir können ihn in unserer Gruppe nicht behalten.

Manchmal chronifiziert sich die Angst. In Seminaren höre ich immer wieder den Satz „Das habe ich einmal gemacht. Das mache ich nie wieder.“ Die Situation liegt oft schon Jahre zurück. Das heißt, eine Person hat sich entschieden, ihre Angst zu konservieren. Sie nimmt sich so die Möglichkeit einer korrigierenden Erfahrung. Das ist besonders gravierend, wenn das Erlebte in der Kindheit stattfand und die erwachsene Person nicht die Chance ergreift, sich der Situation mit all den hinzugewonnenen Fähigkeiten erneut zu stellen – und sehr wahrscheinlich eine ermutigende Erfahrung zu machen. Das klingt dann in etwa so: Ich habe furchtbare Angst, mich zu blamieren – wie damals, als ich mit neun Jahren das Gedicht vor der Klasse aufsagen musste und ins Stolpern geriet.

Wollen Sie das? Oder wollen Sie zu sich selbst sagen: „Damals hatte ich keine Wahl. Heute hingegen kann ich die Welt mit meiner Kompetenz und aus meiner aktuellen Position heraus gestalten.“

Manchmal münden unsere Vermeidungsstrategien sogar in einen Teufelskreis der Scham: Weil ich vor größeren Gruppen nicht spreche, lerne ich nicht, wie man vor ihnen spricht. Weil ich glaube, dass ich vor größeren Gruppen nicht sprechen kann, spreche ich nicht. Und weil ich nicht spreche, schäme ich mich und weiche solchen Situationen in der Regel aus.

Jedes Teammitglied hat durch seinen Umgang mit der Angst Einfluss darauf, ob das Team in seiner Gesamtheit resilient ist oder nicht. Jedes Mitglied trägt damit auch die Verantwortung dafür, ob im Team eher ein ängstliches oder ein zusehendes Lebensgefühl herrscht. Ein Klima der Angst und ebenso der Abwehr von Angst erzeugt jedoch



Selbstvertrauen muss man üben, üben, üben – wie das Schwimmen und das Fahrradfahren.

belastende Gefühle von Ohnmacht, Stress, Misstrauen und Frustration. Es kommt zu Gerüchten, Rivalitäten, Konflikten, Konkurrenz und reduziertem Wissensaustausch. Das Vertrauen untereinander wird damit untergraben.

### Angst klopft an, Vertrauen öffnet

Angst macht die Kita zu einem unsicheren Ort. Und damit sind wir bei dem entscheidenden Gegenspieler der Angst: Vertrauen. Ein chinesisches Sprichwort lautet: Angst klopft an, Vertrauen öffnete. Niemand war draußen.

Der Neurobiologe Gerald Hüther bezeichnet Vertrauen als das Immunsystem unserer Psyche:

„Vertrauen ist das Fundament, auf dem alle unsere Entwicklungs-, Bildungs- und Sozialisierungsprozesse aufgebaut werden und das ein Kind auch später, wenn es erwachsen wird, mehr als alles andere braucht, um sich der Welt und anderen Menschen offen, ohne Angst und

Verunsicherung zuwenden und auch schwierige Situationen meistern zu können.“

Freilich, Vertrauen in sich und andere fällt nicht vom Himmel. Vertrauen ist eine Entscheidung – und harte Arbeit. Es gilt, die innere Zuversicht zu entwickeln, dass wir eine Situation, die uns ängstigt, bestehen. Oder, wenn wir die Situation nicht bestehen, so doch mit den Folgen zurechtkommen. Wie aber entwickeln wir dieses Vertrauen in uns selbst – also das Selbstvertrauen? Die Antwort ist: üben. Immer wieder üben. Wie das Fahrradfahren und das Schwimmen.

„Üben? Das klingt für viele wie eine Drohung“, sagt Reinhard Kahl. Dabei geht es dem Erziehungswissenschaftler und Filmemacher um:

„Üben als Steigerung des Könnens und als ein Weg zur Meisterschaft“. Üben, so Kahl, sei eben keine Dressur. „Beim Laufenlernen macht jeder seinen Grundkurs im Üben. In der

Wiederholung lernen Kinder die Dinge und ihre eigenen Operationsmöglichkeiten kennen. Sie beginnen einen Dialog mit den Dingen und mit sich selbst. Es ist, als würden sie sich dabei stimmen, so wie man ein Musikinstrument stimmt. Das ist Üben. Wiederholen, variieren, wiederholen. Und vor allem: Do it your way!“

Die Psychologin Frauke Nieheus hat gute Nachrichten über den Zustand unseres Gehirns im Alter:

„Die Ergebnisse der Hirnforschung belegen, dass die Plastizität des Gehirns bis ins hohe Alter vorhanden bleibt und sich von daher auch später noch Strukturen aufbauen lassen, die für eine gute Stress- und Emotionsregulation hilfreich sind. Sie zeigen aber auch, dass es dafür außerordentlich wichtig ist, neue und hilfreiche Strategien möglichst häufig, möglichst intensiv und mit hohem Engagement zu üben.“

Den Übungsweg zum resilienten Umgang mit Angst gliedert Frauke Niehues in drei Schritte: Gefühle und Stressreaktionen ...

- 1 bewusst wahrnehmen, benennen und verstehen,
- 2 positiv beeinflussen,
- 3 aushalten und akzeptieren, wenn sie sich im Moment nicht verändern lassen.

## 1

### Wahrnehmen, was ist

Im ersten Schritt etablieren wir eine Art „inneren Beobachter“ in uns, der unsere Gedanken, Impulse, Gefühle und Verhaltensweisen aufmerksam in den Blick nimmt und reflektiert. In stark emotionalen Momenten fällt uns das schwer. Da scheinen wir eins zu sein mit unseren Gedanken und Gefühlen und halten sie für wahr. Mit etwas mehr Abstand haben wir wieder Zugriff auf unseren Verstand und erkennen, dass uns der Fluss unserer Gefühle mitgerissen hat und wir uns an die Planken unserer alten emotionalen Handlungsmuster geklammert haben. Das erinnert Sie vielleicht an den Kernsatz aus der Praxis der Achtsamkeit: wahrnehmen, was ist. Und genau darum geht es im ersten Schritt.

## 2

### Positiv einwirken

Im zweiten Schritt ist es wichtig, das Gefühl der Angst nicht zu unterdrücken, abzuwerten, zu bekämpfen. Das würde das Leid nur verstärken. Das bedeutet nicht, die Angst gutzuheißen oder vor ihr zu kapitulieren. Es geht vielmehr darum, der Angst zu erlauben, da zu sein. Damit erst einmal Ruhe einkehren kann und wir uns wieder mit uns selbst verbinden können. Unterstützende Fragen in diesem Prozess sind: In welchen Situationen habe ich mich

schon einmal mutig, stark, selbstbewusst gefühlt? Was vermittelt mir Geborgenheit? Wie kann ich mich selbst beruhigen? Wo im Körper merke ich, dass ich ruhiger werde?

## 3

### Resilienter Umgang

Im dritten Schritt können wir aus dieser Ruhe heraus auf die Botschaft schauen, die uns die Angst vermittelt, und entscheiden, was unser nächster Schritt im resilienten Umgang mit ihr sein wird. Oft bewirkt schon dieses Vorgehen eine Veränderung, indem der Druck kleiner wird – auch wenn es manchmal noch Zeit braucht, ehe sich die Angst als solche verringert.

Großartig geschildert wird dieses Geschehen in dem Bilderbuch „Wo die Schaluppen glitzern“ von Nele Moost. Ein kleiner Fuchs und ein kleiner Wolf wohnen glücklich und zufrieden in ihrem Tal. Eines Tages kommt ein Fremder und erzählt ihnen von einem Turm und dem glitzernden Meer, das man vom Turm aus sehen kann. Voller Sehnsucht machen sich die beiden auf den Weg. Aber kurz vor dem Ziel kommt ihnen die Angst in die Quere und sie fliehen zurück ins Tal. Doch dann machen sie sich zum zweiten Mal auf und es heißt: „Bald erreichten sie den Turm und die Angst.“

„Das Schlimmste haben wir hinter uns“, riefen sie tapfer. Da nickte die Angst und trat beiseite. Die beiden aber stürmten auf den Turm. Oben konnten sie das gewaltige Meer sehen, auf dem die Barkassen tanzen und die Schaluppen glitzern.“

Stellen Sie sich vor, wie ansteckend es ist, wenn Sie und Ihr Team anstrengungsbereit und lernfähig sind und sich auf den Weg machen, ihre individuelle Angst anzugehen. Sie werden Zuversicht und Vertrauen ausstrahlen. Der Wirtschaftswissenschaftler Bernd Schmid ergänzt dazu Folgendes:

„Vertrauen hat viel mit Leistung zu tun. Risiko und Kreativität sind nötig, um Gemeinwesen lebendig zu halten. Zur positiven Risikokultur gehört, dass Lernen aus Fehlern akzeptiert wird und dass durch Rahmen verhindert wird, dass sich Fehler unbemerkt in gefährliche Dimensionen auswachsen.“

So entstehen Bindung und Loyalität im Team. Die Zukunft wird, ganz im Sinne des Salutogenese-Konzepts des Medizinsoziologen Aaron Antonovsky (1923 bis 1994), wieder sinnhaft, verstehbar und handhabbar. Auf diesem Boden kann die seelische Widerstandskraft jedes Einzelnen und damit die Resilienz im Team wachsen. Also: Lasst uns wieder trauen, uns zu vertrauen! ◀

### Frage fürs Team

## Vertrauen stärken - was tun gegen die Angst?

1. In welchen Situationen verspüre ich Vertrauen?
2. Wie zeigt sich das Vertrauen?
3. Was macht das Vertrauen mit mir und mit uns?
4. In welchen Situationen verspüre ich Angst?
5. Wie zeigt sich diese Angst?
6. Was hilft mir gegen die Angst? Oder: Was würde mir helfen?
7. Was brauchen wir, um uns gegenseitig zu unterstützen?



# Die Freude am Fehler

Kleine Pannen sind wie ein Motor für Entwicklung. Das können wir uns bei den Kindern abgucken. Unsere Autorin zeigt, wie ein offenes, reflektives und fehlerfreundliches Team sicherer durch den Alltag geht – und dabei Spaß hat.

KATRIN SAUFF



Praktikant Julien ist heute im Bauraum. Mit Owen will er an der großen Kugelbahn weiterbauen. Bestehend aus Papprollen, Pappbrettern und Pappschienen durchzieht sie den halben Raum. Gestern hatte Owen die Idee, Trommeln und Klangbausteine so zu positionieren, dass die Kugeln auf den Instrumenten Klänge erzeugen. Heute will er die Idee erweitern durch ein Keyboard, auf dem die Kugeln eine Tonleiter erzeugen. Den ganzen Vormittag sind die beiden am Ausprobieren. Viele Kinder schauen zu und geben Tipps. Ich bin dabei große Teile des Experimentes zu filmen. Julien nimmt sich zurück, hört sich Owens Ideen an und unterstützt ihn. Hin und wieder macht Julien Vorschläge. Owen entscheidet, ob er diese berücksichtigt.

Es dauert mehr als eine Stunde, bis es funktioniert. Beim Schneiden des Videos zähle ich insgesamt siebzehn Fehlversuche. Owen und Julien sind stolz und führen ihre Bahn allen anderen vor.

Mit Praktikant Julien reflektiere ich später seine Rolle in diesem Prozess. Er ist begeistert davon, dass Owen trotz der vielen Fehlversuche nicht aufgegeben hat. Immer wieder entwickelte Owen neue Ideen und sah alles als Herausforderung, die Spaß macht. Es fiel ihm leicht, mit Schwierigkeiten, Fehlern und Misserfolgen umzugehen. Er selbst, so Julien, hätte wohl viel schneller die Geduld verloren.

### Das Wasser muss an die Beete

Scheitern fällt uns schwer. Scheitern ist peinlich, Fehler machen eine ernste Sache. Wir können selten über Misserfolge lachen. Wenn etwas schiefgeht, suchen wir nach Schuldigen. In einer Teamsitzung berichtet Lisa, dass am Wasserhahn der Aufsatz für den Schlauch fehlerhaft ist. Unruhe bricht aus. Wer hat den Schlauch zuletzt benutzt? Wer könn-

te das Teil entfernt haben? Verdächtigungen werden ausgesprochen. Keiner will's gewesen sein. „Stopp“, sagte ich laut, „habt ihr die Beete gegossen?“ Lisa erklärt, dass sie den Schlauchaufsatz so lange gesucht habe, dass sie die Beete nicht mehr wässern konnte. Ich bitte alle, Gießkannen und andere Gefäße mit Wasser zu holen, um die Beete gemeinsam zu gießen.

### In einer Kultur des Gehorsams tun wir uns mit Fehlern schwer.

Später sprechen wir über diese Erfahrung. Wir vereinbaren, wie wir in Zukunft miteinander sprechen, wenn jemand einen Fehler macht oder wir vor einer gemeinsamen Herausforderung stehen. Das Wasser muss an die Beete – dieser Satz fällt heute, wenn wir uns mit Ausflüchten oder Schuldzuweisungen vom eigentlichen Problem weg bewegen und um uns selbst kreisen, statt nach Lösungen zu suchen.

Es gibt viele Gründe dafür, warum wir Erwachsenen uns mit Fehlern schwer tun. Psychologen verweisen auf tradierte Verhaltensweisen, die dazu führen, dass wir Fehler verschweigen: weil Gehorsam erwartet wird, Fehler nicht zu unserem Selbstbild passen oder wir anderen Erwartungen gerecht werden wollen. Am Arbeitsplatz liegt es daran, dass es keine fehlerfreundliche Arbeitskultur gibt. Es braucht Offenheit und Vertrauen, um Fehler einzugestehen und darüber zu sprechen. Eine fehlerfreundliche Kultur bedeutet nicht, dass Fehler keine Konsequenzen haben. Sie ist vielmehr Motor für Weiterentwicklung und Impuls, bestehende Strukturen und Regeln zu hinterfragen.

Eine Fehlerkultur ist wichtig, um als Team auf Veränderungen und Krisen zu reagieren. Zu einer Fehlerkultur gehört, dass wir Fehler zur Sprache bringen, Handlungsmuster hinterfragen und Haltungen reflektieren. Das bedeutet auch, dass wir im Team unterschiedliche Erfahrungen, Vorstellungen und Kompe-

tenzen zum Ausdruck bringen können. Die folgenden Punkte helfen uns dabei:

1

### Wertschätzung

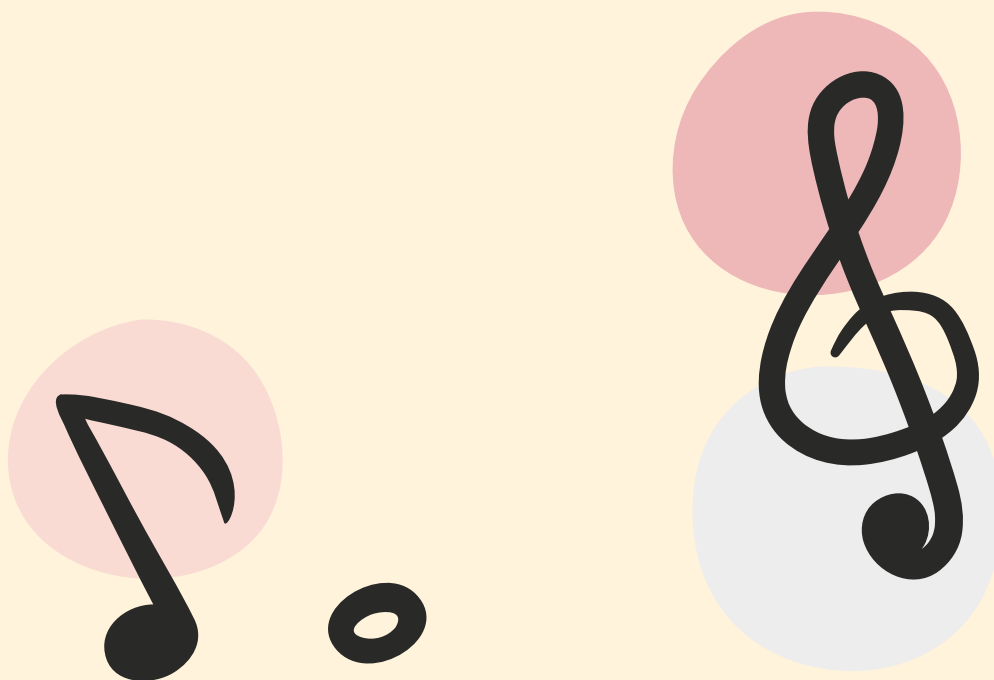
Für eine offene Kommunikation ist es wichtig, dass wir uns gegenseitig respektieren. Wertschätzung bedeutet, dass wir einen Menschen in seiner individuellen Eigenart anerkennen und würdigen. Alle Mitglieder unseres Teams sollen sich gesehen und in ihrer Arbeit geschätzt fühlen. Dadurch wachsen nicht nur Vertrauen, sondern auch Sicherheit. Auf dieser Basis lassen sich kritische und unangenehme Themen leichter ansprechen.

Wir pflegen Rituale der Wertschätzung. Zu Beginn jeder Teamsitzung hören wir eine Lerngeschichte und geben der Kollegin Rückmeldung. Ihre Arbeit wird gesehen und anerkannt. Das stärkt sie in ihrer Rolle als Bildungsbegleiterin. Auch eine „Runde der aktuellen Befindlichkeit“ kann am Beginn einer Sitzung stehen. Wir signalisieren so: Du bist uns als ganzer Mensch wichtig. Impulse zur Entspannung unterstützen dieses Gefühl. Auch spontane positive Rückmeldungen im Alltag unterstützen eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung.

2

### Regeln

Für Teamgespräche ebenso wie für alle Formen von Feedbackgesprächen gibt es Regeln. Auf diese haben wir uns im Team verständigt. Wir legen Wert auf Ich-Botschaften. „Ich finde, wir sollten die Situation beim Bringen verändern.“ Hier klingt an, dass man selbst offen ist für Lösungen und andere Sichtweisen. Die Formulierung „Wir müssen die Situation beim Bringen ändern“ hingegen lässt



wenig Raum für Kommunikation. Viele könnten sie als Angriff werten und mit Verteidigung oder Rückzug reagieren. Wichtig ist uns auch, dass wir Wörter mit Bedacht wählen und wertschätzend Rückmeldung geben.

**3**

**Konstruktiv sein**

Kritik äußern wir konstruktiv. Und Fehler sehen wir als Lernchancen. Daran erinnern wir uns immer wieder. „Könntest du beim nächsten Mal mehr Material bestellen?“ lässt dem Gegenüber mehr Raum als die Aussage „Du bestellst immer zu wenig Material.“ In einer Kultur der Fehlerfreundlichkeit gehen wir Herausforderungen im Team konstruktiv an. Statt Schuldige zu suchen, schauen wir darauf, konkrete Lösungen zu finden. In Zeiten der Krise ist eine solche Haltung besonders wichtig. Es hilft nicht, zu klagen, dass wir keine Zeit fürs Team haben. Wir können aber konstruktiv auf die Situation schauen und prüfen, was wir verändern können, um diese Zeit zu gewinnen.

**4**

**Warmherzigkeit**

Wenn Fehler passieren, nimmt man sie ernst, wertet aber niemand ab. Wir begegnen einander warmherzig. Wir wissen, dass wir unterschiedliche Stärken haben, die wir brauchen, um Herausforderungen oder auch Krisen zu begegnen. Ein forsches Auftreten, eine besonders zurückhaltende Art, Entschlussfreudigkeit oder auch bedachtsames Handeln – das alles brauchen wir, wenn wir uns als resilient erweisen wollen. Wie auch bei den Kindern haben wir von uns als Team ein inklusives Verständnis. Unterschiedliche Ansichten, Begabungen, Temperamente werden als Ressource wahrgenommen.

**5**

**Lachen und Freude**

In einem Team, in dem ein gutes Klima herrschen soll und das von guten Beziehungen geprägt ist, dürfen außerdem Freude und gemeinsames Lachen nicht fehlen. Die an-

steckende Wirkung von Lachen ist hinreichend bekannt. Darüber hinaus regt Lachen die Kreativität an und fördert die Kommunikation. Wir nehmen uns deshalb Zeit für Erzählungen, die uns schmunzeln lassen. Das können private Geschichten sein oder Geschichten der Kinder, die am Ende alle erfassen: Zwei Mädchen nehmen ihr Frühstück in der Garderobe ein. Sie fänden es dort gemütlich. Am Ende finden wir im Haus einen Platz, den die Kinder für eine gemütliche Picknickpause mieten können.

**Ein Motor für Entwicklung**

Eine positive Fehlerkultur betrachtet Fehler als Motor für Entwicklung. Als Organisation macht uns das stark. Resilienz braucht Fehlerfreundlichkeit. Wir können nicht auf neue Anforderungen reagieren und Veränderungen anstoßen, wenn wir Angst vor Fehlern haben. Für die Kinder sind wir ein Vorbild. Sie spüren, wie wir mit Herausforderungen, Schwächen und Fehlern umgehen. Sie sehen, wie wir Krisen meistern. Umso wichtiger ist es für Teams, sich dieser Verantwortung bewusst zu sein und ein professio-





nelles Fehlerlernklima zu gestalten. Kinder können uns Vorbild sein. Owen geht konstruktiv mit seinen Fehlern um. Versucht, Lösungen zu finden. Lässt sich von Fehlern nicht von seinem Ziel abbringen. Kinder gehen an Herausforderungen meist mit einem großen Vertrauen und der Sicherheit heran, dass sie diese meistern können. Wenn sie dieses Vertrauen und diese Sicherheit auch von ihrem Umfeld gespiegelt bekommen, wächst aus solchen Erfahrungen von Selbstwirksamkeit ein stabiles Selbstwertgefühl. Für Owen war die Aufgabe mit dem Keyboard eine so verlockende Herausforderung, dass jeder Fehlversuch ihn noch mehr angespornt hat. Durch Praktikant Julien fühlte er sich gut begleitet und viele zuschauende Kinder haben ihn durch wertschätzendes Feedback und Tipps unterstützt.

Mit diesem Vertrauen in unsere eigenen Fähigkeiten und der Sicherheit, einander zu stützen, wollen auch wir in unserem Team an Herausforderungen herangehen.

Nicht zuletzt kann Owens Spaß am „Scheitern“ uns ermutigen, manches mehr mit Humor zu neh-

men, auch mal über etwas zu lachen, das einfach schiefgegangen ist. Natürlich gibt es Fehler, die wirklich schlimm sind. Aber oft – wie im Beispiel mit dem Wasserschlauch – sind sie es nicht wert, sich darüber aufzuregen. Wie wären die Kinder wohl mit der Herausforderung umgegangen, das Wasser an die Beete zu bringen? Vielleicht mit einer Eimerkette? Oder hätten sie versucht, das fehlende Stück am Schlauch mit etwas anderem zu überbrücken?

### Die Hinwendung zum Fehler

Fehlerfreundlichkeit ist etwas, das evolutionär in uns steckt. So ist die Welterkundung des Kleinkindes mit unzähligen Verletzungen, Blessuren und Kratzern verbunden. Der Körper ist für solche Probleme gerüstet. Viele Wunden heilen von selbst. Erst diese Fähigkeit des Körpers zur Fehlerkorrektur erlaubt es dem Kind, spielerisch über seine eigenen Grenzen hinauszugehen und sich körperlich und geistig weiterzuentwickeln.

Fehlerfreundlichkeit ist die Hinwendung zum Fehler. Das bedeutet, dass wir Fehler genau in den Blick

nehmen, statt sie nur vermeiden oder korrigieren zu wollen. Eine positive Fehlerlernkultur entsteht, wenn wir aus gemachten Fehlern Prinzipien für den Umgang zukünftiger Herausforderungen ableiten.

Denken wir an die Pandemie. Kontaktbeschränkungen, Hygienemaßnahmen, Notbetrieb. Von einem Tag auf den anderen ändert sich alles. Mitten im Gefühl der Überforderung machen wir uns bewusst, was wir gut können: miteinander kreativ, lösungsorientiert und optimistisch sein. Wir halten an der offenen Arbeit fest. Wir bleiben bei unserem Raumkonzept, wechseln mit Kindern und Fachkräften aber wöchentlich den Raum. Wir reflektieren, probieren aus, beseitigen Stolpersteine. Fehler passieren. Wir reden darüber, finden neue Lösungen. Alle bringen ihre Stärken ein. Wir sind froh, dass wir eine gute Fehlerkultur haben. So kommen wir gut durch die Zeit. Wie Owen, der unermüdlich an seiner Kugelbahn arbeitet. Er packt die Dinge an – das eine gelingt, das andere nicht. Doch Am Ende hat es funktioniert. Und Owen hat allen Grund stolz zu sein. ◀

# „Netzwerke sind wie Bonbons“

Netzwerken ist kein gemütlicher Spaziergang. Das wissen die Fachberaterinnen Julia Jancsó und Viorica Tatar von Kita Frankfurt. Warum sich Netzwerkarbeit dennoch lohnt und wie sie mit positiver Resonanz zusammenhängt, lesen Sie hier.

LARA SALZSIEDER



**JULIA JANCÓSÓ:** arbeitet als Fachberatung im Team der Fachstelle Beratung und Entwicklung zu den Schwerpunkten Diversität und Kinderschutz bei Kita Frankfurt, dem Eigenbetrieb der Stadt Frankfurt am Main. Sie ist promovierte Sozialwissenschaftlerin, Kinderschutzfachkraft und Anti-Bias-Trainerin.

**VIORICA TATAR:** arbeitet als Fachberatung im Team der Fachstelle Beratung und Entwicklung zu den Schwerpunkten Kinder- und Familienzentren und Orte für Familien sowie Kinderschutz bei Kita Frankfurt. Sie ist Diplom-Sozialpädagogin, Beraterin für den Early Excellence-Ansatz und Kinderschutzfachkraft.

**Wenn Sie an das Thema „Vernetzung unter Kitas“ denken, was geht Ihnen als Erstes durch den Kopf?**

»**Viorica Tatar:** Mir stellen sich neue Fragen: Wo profitieren möglichst viele von einer Vernetzung und wo werden Ressourcen dafür bereitgestellt? Dann bin ich sofort bei dem Thema Kinder- und Familienzent-

ren und beim Projekt „Orte für Familien“ von Kita Frankfurt. Hier ist die Netzwerkarbeit ein inhaltlicher Schwerpunkt. Inhaltlich arbeiten zwei Kinderzentren in Kooperation mit einer Familienbildungsstelle und gegebenenfalls einer Erziehungsberatungsstelle in einem Stadtteil zusammen. Sie haben den Auftrag, Bildungs-, Begegnungs- und Erfahrungsorte zu sein, die passgenaue Angebote für Familien gestalten.

**Julia Jancsó:** Vernetzung heißt für mich, sich zu öffnen. Das bedingt auch eine innere Stärke. Für mich ist die Frage entscheidend: Wie ermögliche ich eine Basis, auf der die Teams und die Leitungen nach außen gehen können? Es ist immer eine Überwindung, die Tür zu öffnen und jemanden hineinzulassen. Daher rücken die Bedingungen – die Vernetzung überhaupt ermöglichen – in meinen Fokus als Beraterin. Ich berate Teams und Kita-Leitungen eher in Situationen, in denen sie neue Handlungsperspektiven brauchen, weil sie zum Beispiel den nächsten Schritt noch nicht genau kennen. Vernetzung gelingt, wenn Wissen geteilt wird und Prozesse von Empowerment stattfinden können. Das bedeutet, eine Bedingung von Vernetzung ist, auch nicht privilegierte Positionen in einer Organisation zu stärken. Wenn ich von einer inneren Haltung ausgehe im Sinne von „Bin ich gut genug oder sind die anderen besser?“, wenn ich innerlich von einem Konkurrenzdenken beherrscht bin, ist das ein großes Hindernis für die Netzwerkarbeit. Ich muss mich deshalb fragen: Woher kommen diese negativen Erwartungen und wie können wir sie überwinden? “



Björn liebt es, Tennis zu spielen. Die Verbindung mit einem Verein durch die Kinder kann eine Kita nutzen, um zu netzwerken.

### Vernetzen – ist das Stress oder Entlastung?

„**VT:** Beides, doch meist zuerst Stress – oder sagen wir Aufregung, da man neuen Persönlichkeiten und neuen Angeboten begegnet. Wer sich beim Thema Netzwerken sofortige Entlastung erhofft, der täuscht sich ein bisschen. Es ist eher eine Kombination aus beidem. Ich bin der Meinung, dass es ohne Mühe und Motivation nicht gehen kann. Es braucht Zeit und Ressourcen, um zu starten. Alle, die in Richtung Vernetzung loslegen möchten, müssen vorher gut reflektieren und ihre Erwartungen prüfen. In einer Netzwerkarbeit ist es besser, wenn ich erstmal ohne große Erwartungen reingehe, investiere und schaue, was ich bewirken kann. Erfahrungsgemäß kann man nach einiger Zeit davon profitieren. Da entlastet es, wenn der Träger hinter einem steht und sagt, „Ja, Netzwerken ist gewollt“ und das auch in einem Konzept verankert ist.“

### In welchem Kontext Ihrer Arbeit spielt das Netzwerken eine wichtige Rolle?

„**VT:** In den Netzwerken der Kinder- und Familienzentren und „Orte für Familien“ untereinander. Dort ist es meine Aufgabe, Settings vorzubereiten, die Austauschmöglichkeiten bieten. Wir schauen hier mit dem Blick von außen auf Krisensituationen. Manchmal möchte sich ein Team verändern und zum Beispiel offen arbeiten. Dann stellt sich die Frage: Wie machen das die anderen, können wir uns da etwas

abschauen, um nicht bei Null anzufangen und so besser auf Krisensituationen vorbereitet zu sein? Hier wird vernetzt. In Stadtteilen mit Kinder- und Familienzentren ist es für Familien wichtig zu wissen, auf welche Angebote sie zurückgreifen können. Vernetzung bedeutet Transparenz, Offenheit und Wissen darüber, was ein anderer anbietet. Das Wissen bündelt sich durch diesen Austausch. Über fachliche Themen bleibt die ständige Kommunikation bestehen. Das ist ein Beispiel für funktionierendes Netzwerken, das sich über Jahre etabliert hat. Als Koordinatorin kann ich mich dann zurücklehnen und beobachten, wo ich noch etwas dazugeben kann. Ich schaue, was mein Impuls bewirkt. Ich erwarte nicht, dass alle sofort darauf eingehen. In einem Netzwerk fängt irgendeine Stelle aber eine Idee auf und kann sie gut für sich nutzen. Man teilt sein Wissen und es kommt etwas Schönes zustande – vielleicht nicht das, was man sich gedacht hat, aber die Grundidee wird weiterentwickelt.

„**JJ:** Wir sind eine große Organisation mit hoher Arbeitsteilung. Bei uns deckt eine Fachberatung nicht alle Themen ab, sondern hat fachliche Schwerpunkte. Es stehen fachliche Themen im Vordergrund. Das Netzwerkthema spielt bei mir stärker in den externen Vernetzungen eine Rolle. Das hat wahrscheinlich damit zu tun, dass Antidiskriminierung und Gewalt keine genuin pädagogischen Themen sind und ihre Bearbeitung den Abgleich verschiedener Perspektiven erfordert. Für das Thema Qualifizierung ist die Vernetzung mit externen Partnern insbesondere im



Fortbildungsbereich wichtig. Um zu verstehen, wie sich unser eigenes Arbeitsfeld verändert, brauchen wir auch den Blick von außen! Wir müssen wissen, mit wem wir uns vernetzen sollten, um Impulse für unsere Organisation nutzbar zu machen. Ein Beispiel: Beim Thema Kinderschutz und Gewaltprävention ist die Vernetzung hoch relevant. Wenn wir das Gefühl haben, wir können mit unseren pädagogischen Mitteln selbst nicht mehr weiterhelfen, ist das sehr belastend. Die Mitarbeitenden brauchen hier ein gewisses Vertrauen. Es geht darum zu reflektieren, dass ich verzweifelt oder unsicher bin, weil diese Emotionen wichtige Grenzen in der professionellen Arbeit markieren können.“

**Es spielt also auch ein emotionaler Aspekt mit rein, um sich vernetzen zu können.**

„**JJ:** Genau, diesen gilt es zu begleiten. Wir müssen uns zeigen, besonders in unserer Begrenztheit. So beginnt ein Austausch, dann ruft der Kollege mich auch an, der merkt: Mit der Kollegin kann man offen sprechen. So entsteht ein vertrauensvoller Dialog. Es geht nach meinem Verständnis von Vernetzung nicht nur um ein instrumentalisiertes Verhältnis von Menschen, sondern um eine Begegnung auf menschlicher Ebene. Es geht darum, mit den anderen zusammen neue Erfahrungen zu machen und dadurch Lernprozesse für die Organisation zu eröffnen.“

**Welche Auswirkungen hat das Vernetzen unter Kolleginnen und Kollegen verschiedener Kitas auf die Resilienz der Einzelnen?**

„**VT:** In Krisen- und Stresssituationen gibt es auf der Leitungsebene eine Unterstützung. Fällt die Leitung eines Hauses länger aus, kann es passieren, dass eine andere Leitung zwei Kitas übernimmt. Da sind die Fachkräfte involviert, man lernt sich neu kennen. Unter Fachkräften findet oft auf beruflicher sowie auf einer privaten Ebene ein Austausch statt, der vernetzt. Hier darf man den Fürsorgefaktor nicht außer Acht lassen. Der Austausch gibt Halt, selbst wenn man sich nicht zahlenmäßig durch mehr Personal unterstützt. Die Stärkung der persönlichen Resilienz ist eine andere, wenn man weiß, man ist ja nicht die einzige Person, die leidet. Jeder weiß, dass der Träger bemüht ist, die vakanten Stellen sehr schnell nachzubersetzen. Die Fachkräfte innerhalb eines Teams stärken einander und gehen gestärkt aus Krisen hervor. Um das künftig besser zu stemmen, werden oft konzeptionelle Veränderungen bedacht, zum Beispiel sich der offenen Arbeit zuzuwenden, die

aufzeigen kann, wie man vorhandenes Personal optimal einsetzt.“

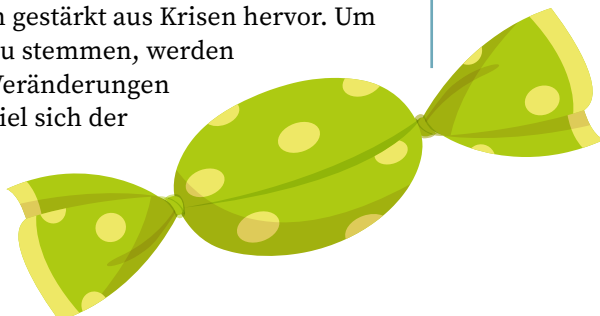
**Wie beeinflusst die Vernetzung der Professionen, zum Beispiel von Logopädinnen und Pädagogen, die Resilienz der Kitas?**

„**VT:** Da ist ein großer Mehrwert dabei: Wenn ich weiß, die Kompetenzen sind gut verteilt und ich erhalte durch eine Logopädin eine fachliche Unterstützung, fühle ich mich in meiner eigenen Arbeit sicherer. Ich weiß, dass ich nicht alles selbst können muss. Ich vertraue der Kollegin. Die Zahl der Logopäden und Ergotherapeutinnen ist oft nicht bedarfsgerecht. Gewinnbringend wäre es, eine Logopädin mit einer benachbarten Einrichtung teilen zu können. Dadurch erfahre ich eine Entlastung. Für mich gehört zur Vernetzung, Wissen zu teilen und Empowerment. Das heißt, auch nicht privilegierte Positionen in einer Organisation zu stärken. Durch Vernetzung von Professionen sehe ich eine höhere Chance, dass das Kind individuell professionell begleitet wird.“

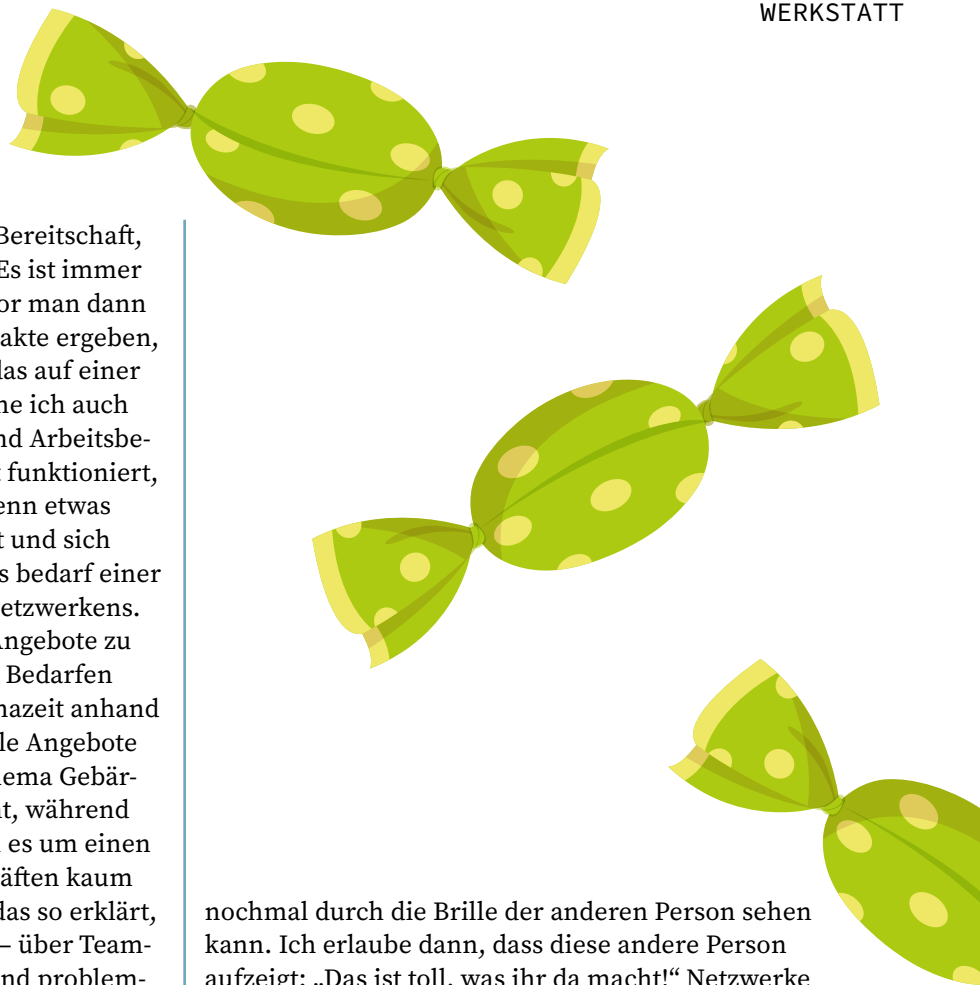
**JJ:** Ohne Reibung keine Resilienz. Reibung meint hier die Irritationen, die entstehen, wenn man Netzwerke aufbaut und sich die Multiprofessionalität dann im Alltag tatsächlich als Mehrperspektivität zeigt. Wir können irritiert werden von der Perspektive gewisser Professionen, weil sie anders fragen und vorgehen. Ich denke zum Beispiel an das Präventionsprojekt „Starthilfe“ in Kooperation mit dem Anna-Freud-Institut in Frankfurt. Die Aufbauarbeit und die Multiperspektivität sind kein Sonntagsspaziergang. Da braucht es ausreichend Ressourcen und gute Rahmenbedingungen. Es braucht die Gewissheit, dass am Ende etwas Gutes rauskommt, wenn verschiedene Perspektiven zusammenkommen. Am Anfang stehen die Irritationen: Was möchte die andere Person mit ihrer Perspektive? Auch die Persönlichkeit muss ich erst kennenlernen. In der Aufbauphase ist es wichtig, mitzudenken, wie wir von der Erfahrung profitieren können, die andere auf diesem Weg schon gemacht haben. Es ist ein wichtiger Punkt, Irritationen auch bewusst wahrzunehmen und sich zu sagen, „Ja, so ist es gerade, aber wir sind auf dem guten Weg“. Sonst brechen solche Netzwerkbeziehungen schnell ab. Es geht hier um Geduld und um das Halten der Arbeitsbeziehung.“

**Welche Herausforderungen erleben Sie bei der Netzwerkarbeit?**

„**VT:** Die eigenen Erwartungen zu prüfen. Dann bedeutet Netzwerken auch erstmal Arbeit und Mut. Wer Netzwerken will, muss motiviert







sein und es wollen. Es braucht auch die Bereitschaft, mal mit Ablehnung zurechtzukommen. Es ist immer gut, darüber nachgedacht zu haben, bevor man dann professionell netzwerkt. Wenn sich Kontakte ergeben, ist das oft etwas anderes, dann passiert das auf einer Beziehungsebene. Eine Schwierigkeit sehe ich auch in dem Halten von Arbeitsnetzwerken und Arbeitsbeziehungen. Vernetzung ist etwas, das gut funktioniert, wenn sich Routine eingestellt hat und wenn etwas von dem Netzwerkpartner zurückkommt und sich daraus ein Konzept entwickeln kann. Das bedarf einer starken Identifikation mit der Idee des Netzwerkes.

**JJ:** Eine Herausforderung ist, passende Angebote zu entwickeln und die Zielgruppen in ihren Bedarfen gut zu erreichen. Wir haben in der Coronazeit anhand der häufigsten Beratungsanfragen digitale Angebote für unsere Fachkräfte entwickelt. Das Thema Gebärdensprache war zum Beispiel gut besucht, während das Thema kollegiale Beratung, bei dem es um einen freieren Austausch geht, von den Fachkräften kaum wahrgenommen wurde. Wir haben uns das so erklärt, dass es viel Mut zur Vernetzung braucht – über Teamgrenzen hinaus die eigene Praxis offen und problemzentriert zu besprechen. Die Hemmnis zur Vernetzung liegt hier unserer Ansicht nach nicht an zeitlichen oder räumlichen Faktoren, sondern auch an der eigenen Überwindung und an den inneren Barrieren. Der Personalmangel ist ein weiterer Faktor, der einer kollegialen Vernetzung entgegenwirkt. “

### Welchen heißen Tipp haben Sie für Leitungen, um die eigene Netzwerkarbeit zu intensivieren?

**VT:** Seien Sie sich der eigenen Wirkung im Stadtteil bewusst und nutzen Sie das für sich. Entwickeln und reflektieren Sie Ihre Willkommenskultur. Bleiben Sie neugierig und pflegen Sie die Neugierde.

**JJ:** Beim Netzwerken denken wir oft nur an die Kita-Leitungen. Aber auch andere Personen können das tun. Wenn der Bruder eines betreuten Kindes in einen Sportverein geht, kann man das nutzen. Den aktiven Part der Kinder gilt es auch beim Netzwerken anzuerkennen. Ebenso sind jüngere oder neue Kolleginnen oder Praktikantinnen, die andere Impulse einbringen, für das Vernetzen gewinnbringend. Das ist auch ein generationales Thema: Ich verbinde mich mit der Welt anders als eine Person, die neu aus der Ausbildung kommt. Netzwerke sind wie Bonbons. Bonbons im Sinne von Selbstbelohnung. Investieren Sie Zeit in persönliche Begegnungen. Es lohnt sich, jemanden für eine Stunde an seinem Arbeitsplatz zu besuchen. Gemeinsam einen Kaffee zu trinken, kann eine Selbstbelohnung sein. Uns selbst anzuerkennen, Feste und Erfolge zu feiern, gehört dazu. Netzwerken kann ein Raum sein, in dem ich meine eigene Arbeit

nochmal durch die Brille der anderen Person sehen kann. Ich erlaube dann, dass diese andere Person aufzeigt: „Das ist toll, was ihr da macht!“ Netzwerke helfen, sich positive Resonanzen bewusst durch Feedback einzuholen. “

#### KITA FRANKFURT

Weitere Informationen zu Kita Frankfurt und den Kinder- und Familienzentren finden Sie hier: [www.kitafrankfurt.de](http://www.kitafrankfurt.de)

#### Projekt von Kita Frankfurt

### Orte für Familien



Kita Frankfurt stärkt mit dem betriebseigenen Projekt „Orte für Familien“ die Zusammenarbeit mit den Eltern. Das Projekt orientiert sich an dem Modell der Kinder- und Familienzentren und am Early Excellence-Ansatz. Über eine Laufzeit von drei Jahren begleitet die Fachstelle Beratung und Entwicklung die ausgewählten Projekteinrichtungen u. a. zu folgenden Themenschwerpunkten:

- > Analyse der Ausgangssituation,
- > Kooperation mit Familien,
- > familienunterstützende Angebote sowie
- > Vernetzung in den Stadtteil.

Die Fachstelle moderiert unter anderem Vernetzungstreffen und Teamsitzungen sowie Konzeptionstage zu den Grundlagen des Early Excellence-Ansatzes.

# Warm erwischt!

Eine Vision, Feedback und Menschen, die zupacken – es gibt viele Faktoren, die eine Organisation stärken. Welche Rolle den einzelnen Personen dabei zukommt, warum die Kinder davon profitieren und was eine warme Dusche damit zu tun hat, lesen Sie hier.

BARBARA SCHMIEDER · PATRICIA SIGG · EIKE OSTENDORF-SERVISSOGLOU



**T**raditionell strukturierte Organisationen sind weitgehend statische Systeme mit ausgeprägter Hierarchie, festgelegten Verfahren und Abläufen. Sie haben ihre Arbeit auf bestimmte Bedingungen des Umfeldes abgestimmt und dafür optimiert. Solange das Umfeld stabil bleibt, funktioniert das System sehr gut. Doch Rahmenbedingungen verändern sich immer öfter und schneller. Der Wandel wird zum Normalzustand und betrifft oft mehrere Aspekte gleichzeitig.

### Willkommen in der VUCA-Welt

Forschende sagen, wir leben in einer VUCA-Welt. Die Abkürzung, die in den 1990er-Jahren in den USA entstand, steht für die Begriffe

- > Unbeständigkeit (volatility),
- > Unsicherheit (uncertainty),
- > Komplexität (complexity) und
- > Mehrdeutigkeit (ambiguity).

Am Beispiel der Corona-Pandemie lässt sich leicht nachvollziehen, was damit gemeint ist. Deren Ausbruch stellte unser Leben und die Arbeitsbedingungen für Kita-Fachkräfte von einem Tag auf den anderen auf den Kopf (Unbeständigkeit). Es war stets unsicher, wie es weitergehen würde und welche Maßnahmen als Nächstes beschlossen werden würden (Unsicherheit). Immer neue Vermutungen und Erkenntnisse zu Ansteckungswegen und Gegenmaßnahmen machten die Situation komplex. Gleichzeitig stand und steht das Kita-System vor diversen weiteren Herausforderungen: dem Fachkräftemangel, der Unterfinanzierung des Bildungssystems, einer zunehmenden gesellschaftlichen Vielfalt ... herzlich willkommen in der VUCA-Welt.

### Was stärkt uns?

Es gibt jedoch sogenannte Resilienz- oder Schutzfaktoren, die uns helfen, Herausforderungen zu meistern und idealerweise sogar ge-

stärkt aus solchen Phasen hervorzugehen. Diese Faktoren basieren auf Forschungen, die untersuchten, wie es manchen Kindern, die unter widrigsten Bedingungen aufwuchsen, gelang, zu starken und psychisch gesunden Erwachsenen zu werden – während andere an ähnlichen Rahmenbedingungen zerbrachen. Fachleute leiteten daraus zunächst Resilienzfaktoren für den Einzelnen ab. Später ging es auch um die Aspekte, die für Teams und Organisationen relevant sind. Wichtig ist, dass sowohl individuelle Merkmale als auch Umfeldfaktoren die Resilienz der einzelnen Personen und des Gesamtsystems bestimmen. Für uns als Kita-Trägernetzwerk erweisen sich folgende Faktoren als besonders resilienzfördernd:

#### 1 Eine gemeinsame Vision

In unsicheren Zeiten sind Menschen besonders auf einen Kompass angewiesen, der ihnen eine Richtung weist. Im beruflichen Kontext einer Kita können Leitlinien, die eine grundsätzliche pädagogische Haltung und ihre Ziele beschreiben, diese Funktion erfüllen. Der Träger sollte sie erarbeiten. Unsere Pädagogik formuliert – sehr verkürzt – das Ziel, Kinder zu befähigen, eine freiheitliche Identität auszubilden und unsere multioptionale Gesellschaft verantwortungsbewusst mitzugestalten. Die dafür nötige Lernumgebung schaffen authentisch und dialogisch agierende Fachkräfte in einem für Kinder sinnhaften, verständlichen und handhabbaren Kita-Umfeld.

Diese pädagogische Ausrichtung gibt Sicherheit und Orientierung in Zeiten, in denen Rahmenbedingungen unbeständig sind. Während der Corona-Pandemie konnten wir das besonders gut beobachten. Viele Alltagspraxen waren zumindest phasenweise ausgehebelt. Unser Konzept sieht eine offene Arbeits-

weise mit Funktionsräumen vor. Während der Pandemie mussten wir auf Kohorten, also geschlossene Gruppen, umsteigen. Da unsere Pädagogik uns Leitlinien mitgibt, bewegten wir uns damit jedoch nicht im luftleeren Raum. Unsere Umsetzung musste sich an diesen Vorgaben messen lassen. Auf diese Weise konnten wir dem Geist unserer Pädagogik trotzdem gerecht werden.

### In unsicheren Zeiten braucht man einen Weg zeigenden Kompass.

Dank unserer übergeordneten pädagogischen Leitungen sowie den Kita-Leitungen gelang die Umstellung meist. Ihre Aufgabe ist es, sicherzustellen, dass die pädago-

gische Praxis in den Häusern den Maximen unserer Pädagogik entspricht. Das erreichen sie, indem sie diese in den Teamsitzungen immer wieder thematisieren und Selbstreflexion anregen. Schließlich sind die Fachkräfte in der Lage, pädagogische Situationen im Alltag im Licht der grundlegenden pädagogischen Idee zu beurteilen und ihr Verhalten entsprechend auszurichten. Das macht sie in hohem Maße anpassungsfähig.

#### 2 Starke Gemeinschaft

„Ich bin nicht allein. Wir schaffen das gemeinsam!“ Diese Überzeugung gibt Kraft in herausfordernden Situationen. Wer sich im Team wertgeschätzt fühlt, wer täglich Unterstützung und Zusammenhalt erlebt, weiß, dass er oder sie sich auch in Krisenzeiten auf die Kolleginnen und Kollegen verlassen kann. Ein solcher Geist herrscht in Kita-Teams jedoch nicht automatisch. Je heterogener die Teams sind, desto mehr Arbeit steckt darin, sich eine solche wertschätzende Gemeinschaftskultur zu erarbeiten und sie aufrechtzuerhalten. Eine zugkräftige pädagogische Vision ist dabei gemeinsame Grundlage und verbindendes Element. Wir machen gute Erfahrungen damit, in unseren Kita-Teams die wertvollen Fähigkeiten



Systemresilienz ist Resilienzförderung für Kinder. Denn die gelebte Kultur in der Kita ist direktes Vorbild für die Kinder.

zu erkennen, welche die Teammitglieder einbringen können. Oft fällt bei Kolleginnen und Kollegen besonders das ins Auge, was sie (noch) nicht wissen und können. Manche Fähigkeiten bleiben verborgen.

Eine Methode, um gegenseitige Wertschätzung zu fördern, ist die sogenannte „warme Dusche“. Dabei benennen die Teammitglieder alle positiven Aspekte, die ihnen zu einer Person einfallen. Dadurch lernen sie, die Stärken anderer besser wahrzunehmen. Die Person, die die „warme Dusche“ erhält, erfährt dabei vielleicht Dinge über sich, die ihr nicht bewusst waren oder die sie bislang nicht als etwas Besonderes empfunden hat. Auf diese Weise wird der wichtige Beitrag jedes Teammitglieds zur Gemeinschaft deutlich – gemäß dem Motto: Es kommt auf mich an.

### 3 Feedbackkultur etablieren

Die tägliche Zusammenarbeit im Kita-Team ist eng und die Beziehungsebene wichtig. Daher sind die Fachkräfte besonders daran interessiert,

eine harmonische Atmosphäre sicherzustellen. Das führt jedoch häufig dazu, dass sie sich mit kritischem Feedback zurückhalten. Dieses Vorgehen ist keine echte Lösung, da die Irritationen bestehen bleiben. Das führt unter Umständen zu schwelenden Konflikten, die die Atmosphäre vergiften. Und: Wer Feedback zurückhält, nimmt der Person eine Chance, sich weiterzuentwickeln.

Unsere Erfahrung ist, dass viele unserer Beschäftigten Feedback gerne annehmen, sich aber selbst schwer damit tun, Feedback zu geben. Wir üben daher, so Rückmeldung zu geben, dass die Aussagen auf der Sachebene bleiben – ein Verhalten kommentieren und nicht den Menschen an sich bewerten. Kita-Leitungen sind dabei als Vorbilder gefragt. Gute Erfahrungen machen wir auch mit Zweiertteams, die sich bei einem Spaziergang gegenseitig Feedback zu ihrer Arbeit geben – Walk and Talk nennen wir das. Die Leitfragen dabei lauten: Was lief gut? Wovon wünsche ich

mir mehr? Auch die oben beschriebene Methode der „warmen Dusche“ hilft, Feedback zu üben.

Wer gelernt hat, Feedback zu geben, übernimmt Verantwortung, bringt eigene Sichtweisen ein, initiiert Veränderungen und erlebt sich als selbstwirksam. Das ist ein wichtiger Resilienzfaktor, denn die Überzeugung, das eigene Leben und das Umfeld gestalten zu können, wächst.

### 4 Mitgestaltung ermöglichen

Wer sich bei seiner Arbeit als handlungsfähig erlebt, ist resilienter. Das bedeutet, Beschäftigte brauchen viele Mitwirkungsmöglichkeiten, eigene Verantwortungsbereiche und Entscheidungsspielräume. Wie groß die Felder sind, in denen sie autonom entscheiden, hängt von der jeweiligen Person ab. Die Möglichkeiten sollten so bemessen sein, dass sie motivieren und herausfordern, jedoch nicht überfordern. Wir arbeiten mit flachen Hierarchien. Unsere Hausleitungen betreuen in der Regel mehrere Kitas und sind



nicht ständig vor Ort. Die Teams arbeiten gleichberechtigt zusammen und teilen die Verantwortungsbereiche untereinander auf. Für alle – von Auszubildenden bis zu erfahrenen Fachkräften – gibt es viele Möglichkeiten, sich einzubringen und mitzugestalten.

### 5 Fehler als Lernchance

In Wirtschaftsunternehmen ist sogenanntes agiles Arbeiten eine Arbeitsform, um sich schneller an veränderte Umstände anzupassen. Dieses Konzept nutzen wir auch im Kita-Bereich. Wir praktizieren eine Hands-on-Mentalität, einen zupackenden, proaktiven Arbeitsstil. Wir probieren aus und lernen im Prozess. Zum Beispiel werben wir Quereinsteigende sowie ausländische Fachkräfte an. Wie wir sie in unsere Teams integrieren und wie es nicht funktioniert, lernen wir im Rahmen der Umsetzung. Diese Art zu arbeiten, erfordert einen Mentalitätswandel und setzt eine gelassene Fehlerkultur voraus. Sie fördert gleichzeitig jedoch die Reaktionsgeschwindigkeit und ermöglicht eine steile Lernkurve.

### 6 Kommunizieren ist das A und O

Die Herausforderungen der Corona-Pandemie machten uns allen deutlich, wie wichtig gute Kommunikation besonders in unübersichtlichen Situationen ist. Als Träger versuchten wir auf unterschiedlichen Wegen, wie FAQ-Websites, E-Mails, Video-Botschaften und -Konferenzen, pädagogische Fachkräfte und Eltern schnell zu informieren, Neuigkeiten einzuordnen, Zuständigkeiten zu definieren und Lösungen weiterzugeben. Dadurch reduzierten wir Komplexität und trugen dazu bei, die Anforderungen sinnvoll sowie versteh- und handhabbar zu machen.

Während des Lockdowns und in Zeiten mit Notbetreuung nutzten unsere Fachkräfte Video-Konferenzmöglichkeiten, um im Team sowie mit Eltern und Kindern in Be-

ziehung zu bleiben. Diese Optionen bereichern uns bis heute. Es gelingt uns dadurch, die Hemmschwelle zur Teilnahme an Eltern- und Infoabenden zu senken.

### 7 Veränderungsbereitschaft

Einen Beitrag dafür, dass Veränderungsprozesse für Fachkräfte schließlich ganz selbstverständlich dazugehören, leistet ein eingeübtes Vorgehen für stetige Verbesserung. Die meisten können Veränderungen so als positiv und spannend erleben. Wir haben in unseren Kitas ein Qualitätsmanagementsystem etabliert. Auf Grundlage turnusmäßiger Elternbefragungen, Selbstevaluationen und externer Audits erkennen die Teams Entwicklungsfelder und leiten Verbesserungsmaßnahmen ein. Künftig werden Kinderbefragungen das Instrumentarium zur Qualitätsfeststellung komplettieren.

### 8 Persönliche Entwicklung

Viele Resilienzfaktoren gründen in der Persönlichkeit der Beschäftigten. Fällt es ihnen leicht, sich empathisch in die Sichtweisen anderer einzudenken? Kennen sie ihre eigenen Gefühle und Impulse und können sie sie kontrollieren? Übernehmen sie Verantwortung für sich selbst, ihr Handeln und seine Folgen? Besitzen sie eine starke Selbstwirksamkeitsüberzeugung? Bei den meisten von uns gibt es Luft nach oben. Daher finden wir es wichtig, Kita-Fachkräften nicht nur fachliche Fortbildungsmöglichkeiten, sondern auch Seminare anzubieten, die sie in ihrer Persönlichkeitsentwicklung unterstützen.

### 9 Resilienzkonzept entwickeln

Wer Resilienz als Querschnittsthema etablieren möchte, stellt wahrscheinlich fest, dass es in der eigenen Organisation bereits viele Bausteine gibt, die zur Resilienz beitragen – vielleicht eine verbindende Vision und definierte Ziele, eine gute Lern- und positive Fehlerkultur, ein etabliertes Qualitätsma-

nagement. Ein Blick auf die Resilienzfaktoren für Organisationen, Teams und Einzelpersonen, wie sie die Sozialwissenschaftlerin Jutta Heller definiert (siehe Link am Textende), kann helfen, Entwicklungsbereiche zu erkennen und im nächsten Schritt zu bearbeiten.

### 10 Und was ist mit den Kindern?

Welchen Einfluss nimmt eine resiliente Organisation auf die Kinder und die Bildungsqualität in den Kitas? Was wir hier als resilienzfördernde Faktoren für eine Organisation vorgestellt haben, findet sich in ähnlicher Weise in vielen pädagogischen Konzeptionen wieder. Es geht zum Beispiel darum, Kindern Selbstwirksamkeitserfahrungen zu ermöglichen. Ihr Beitrag soll gehört werden und willkommen sein. In der Gemeinschaft sollen sie Unterstützung und Wertschätzung erfahren. Wie können Fachkräfte Kindern das alles bieten, wenn es nicht für die Zusammenarbeit mit dem Träger und im Team ebenfalls gilt? Das heißt: In ihrer Organisation erleben und lernen die Fachkräfte das, was sie den Kindern weitergeben sollen. Die gelebte Kultur ist außerdem direktes Vorbild für die Kinder, die die Stimmung und Zusammenarbeit in der Einrichtung hautnah miterleben. Kurz: Systemresilienz ist gleichzeitig Resilienzförderung für die Kinder. ◀

---

#### LITERATUR

HELLER, JUTTA: Resilienzfaktoren. Unter: <https://juttaheller.de/resilienz/resilienz-abc/resilienzfaktoren/> [21.05.24].

# Durch sieben Säulen musst du gehn

Krise in der Kita – heute ist das ein Szenario aus der Vergangenheit für die Kita Sommerfeld. Mit einer Fachberatung hat sich die Einrichtung resilienter gemacht. Der Weg dahin führt durch die sieben Säulen der Resilienz.

IRIS HOFMANN



**M**ontagsmorgen in der Kita Sommerfeld. Die Leiterin ist erkrankt. Stellvertreterin Lea sitzt ratlos am Schreibtisch und sucht das Passwort für den Computer. Derweil klingelt dauernd das Telefon. Schon zum zweiten Mal stehen Eltern in der Bürotür und suchen die Leiterin. Lea merkt, wie der Stresspegel steigt, und denkt: „Hätte ich nur nicht die Stellvertretung angenommen!“

Ein Jahr später sitzt Lea entspannt am Computer. Einige Mails und zwei Anrufe später ist die Personalplanung umgestellt und der Wochenplan für die vier Gruppen angepasst. Elternanfragen hat eine Kollegin beantwortet. Bevor Lisa um neun Uhr das Team in der pädagogischen Arbeit unterstützt, hört sie die Mailbox ab. Nach dem Mittagessen wird sie sich in Ruhe den Leitungsaufgaben widmen und Rückrufe machen sowie Mails beantworten. Was war in dem einen Jahr passiert?

### Kita als resiliente Organisation?!

Kann eine Kita eine resiliente Organisation sein, also auf schwerwiegende und wiederkehrende Krisen so reagieren, dass sie die Anforderungen gegenüber Familien und Kindern noch erfüllen kann? Das Prinzip der „Sieben Säulen der Resilienz“ (Arbeitsmaterial zum Download: „Sieben Säulen der Resilienz“) ist nicht nur auf die einzelnen Teammitglieder anwendbar, sondern im Sinne einer Organisationsentwicklung auch auf die Kita als System. Diese sieben Säulen sind:

- 1 Akzeptanz
- 2 Optimismus
- 3 Selbstwirksamkeit
- 4 Lösungsorientierung
- 5 Verantwortung
- 6 Netzwerk
- 7 Zukunftsorientierung

Vorweg lässt sich dem Kita-System bescheinigen, dass es sich zum Beispiel während der Covid-19-Pande-

mie als recht resilient erwiesen hat, wie Studien des Deutschen Jugendinstitutes zeigen. Auch wenn man Kitas in der aktuellen Diskussion oft mit den Wörtern „Krise“ und „Kollaps“ verbindet, gehen dennoch die meisten Kinder zwischen drei und sechs Jahren weiterhin täglich in ihre Kita und werden dort bestmöglich betreut und gefördert.

Fachberaterinnen und Fachberater für Kitas sind die Schnittstelle zwischen der Leitung vor Ort und dem Träger. Nach der Definition der Erziehungswissenschaftlerin Maria Eleonora Karsten ist Fachberatung eine ...

„... personenbezogene strukturentwickelnde soziale Dienstleistung

im Rahmen der Jugendhilfe. Sie ist ein eigenständiges Handlungsfeld als Teil des Unterstützungssystems der Kindertagesbetreuung. Sie wirkt qualitätsentwickelnd und qualitätssichernd.“

Da eine gesetzliche Rahmung nur in wenigen Bundesländern gegeben ist, arbeiten Fachberaterinnen und Fachberater bundesweit in unterschiedlichen Kontexten und Aufgabenprofilen. Um wirksamer Teil eines resilienten Systems zu sein, sollten Fachberaterinnen und Fachberater die Möglichkeit haben, alle Kitas, die sich in ihrem Zuständigkeitsbereich befinden, regelmäßig aufzusuchen. Dieser Beitrag bezieht sich im Folgenden überwiegend auf

## Fachberatung

# Gemeinsam Krisen bewältigen



### Reflexionsfragen für eine Kita-Leitung

- > Gibt es ein Qualitätsmanagement, das Abläufe klar regelt?
- > Wenn es kein Qualitätsmanagement gibt, wie haben Sie dann Ihre Stellvertretung und Ihr Team aufgestellt, falls Sie krank werden?
- > Wo sind alle Informationen gespeichert oder abgelegt, die Ihre Vertretung benötigt?
- > Weiß die Vertretung, was zu tun ist, um Alltagsabläufe auch bei Krankheitsfällen auszuführen, wie Personalpläne erstellen, Elterninformationen rausgeben, Essen bestellen oder Handwerker managen?

### Reflexionsfragen für Fachberaterinnen

- > Sind alle wichtigen Personen in ein trägerinternes Qualitätsmanagement einbezogen, sofern es eines gibt?
- > Wenn kein Qualitätsmanagement existiert, wie sind Ihre Kitas vor Ort aufgestellt? Haben Sie den Eindruck, dass beispielsweise Leitungen gut mit ihren Stellvertretungen zusammenarbeiten und ein Team im Notfall eine Krise gut bewältigen kann?
- > Sind in den Kitas schon Handbücher oder Aktenordner mit wichtigen Infos vorhanden oder digital gespeichert?
- > Wer ist in Notfällen für die Teams ansprechbar und erreichbar? Sind Kommunikationswege für alle transparent und klar geregelt?

### Fragen für Fachberatende und Teams

- > Wurde in der pädagogischen Konzeption ein Wertekanon festgelegt, der in Krisenzeiten die Basis der Kita-Arbeit ist?
- > Ist für alle transparent, welche Arbeit nicht gemacht wird, wenn das Personal fehlt?



Endlich entspannteres Arbeiten. Nachdem die Transformation mit der Fachberaterin geschafft ist, gibt es weniger Stress.

die sogenannte allgemeine Fachberatung, die bei einem Träger angestellt und für eine gewisse Anzahl Kitas zuständig ist.

Im Beispiel der Kita Sommerfeld gerät die Resilienz der stellvertretenden Leitung Lea ins Wanken, als sie allein das Büro managen muss. Ihre Problemlösekompetenz ist zunächst nicht ausreichend und wird durch mangelnde Informationen noch erschwert. Schnell sinkt ihr Gefühl, selbstwirksam zu sein, und damit auch ihr Optimismus, die neue Situation bewältigen zu können. Lea hat sich aber im Laufe des Vormittags an ihre Fachberaterin gewandt und um Unterstützung gebeten, weil sie akzeptiert hat, dass sie die Probleme nicht allein lösen kann. Die Fachberaterin hat erkannt, dass es in der Kita keine ausreichenden Regelungen für den Vertretungsfall gibt, und einen entsprechenden Prozess mit allen Beteiligten auf den Weg gebracht, um wiederkehrenden Herausforderungen mit mehr Routine und Gelassenheit begegnen zu können. Hilfreich in einem solchen Prozess sind Reflexionsfragen (siehe Kasten).

### 1 Grundwerte festlegen

Den Kita-Alltag gegen Krisen wie Personalmangel zu stärken, kann bedeuten, sich auf pädagogische Grundwerte zu einigen. Mit einer einfachen Matrix (hierzu gibt es Arbeitsmaterial zum Downloaden: „Zielscheibe – welche Werte in der Krise wichtig sind“) kann die Fachberaterin oder der Fachberater mit dem Team etwa fünf Grundwerte festlegen, welche die Basis für den Alltag bilden.

Dazu werden zunächst alle pädagogisch wünschenswerten Dinge gemeinsam aufgeschrieben. In einer ersten Runde lassen sich nun die Items gewichten. Zum Beispiel: Was ist wichtiger – vorlesen oder ein Ausflug zum Spielplatz? Somit hat sich die Menge bereits um mindestens die Hälfte reduziert und lässt sich nun erneut gewichten. Am Ende des Prozesses sollten circa fünf Werte übrig bleiben, die auch in Krisensituationen den festen Rahmen für alle bilden. Weiterhin wird durch diesen Prozess Verantwortung auf das Team übertragen, das Wir-Gefühl gefördert und die Kita-Leitung entlastet.

### 2 Tages- und Wochenplan

In einem weiteren Schritt kann die Fachberatung mit dem Team einen Tagesplan erarbeiten, der bei Engpässen für alle maßgeblich ist. Dieser sollte übersichtlich sein und Raum für entspanntes Arbeiten bieten. Nur die wichtigsten Eckpunkte werden hier festgelegt, wie Ankommen und Abholen, Mahlzeiten und Bewegungs- sowie Ruhezeiten. Dazwischen bleibt die Zeit flexibel planbar je nach den tagesaktuellen Bedürfnissen der Kinder und den Ressourcen des Teams. Insbesondere die Leitungszeit lässt sich im Wochenplan ausreichend mitdenken, denn nicht alle Leitungen sind voll freigestellt. Es muss Zeiten geben, in denen die Leitung ungestört arbeiten kann. Dann läuft zum Beispiel der Anrufbeantworter, E-Mails bleiben ungelesen und Fragen, die man auch später beantworten kann, lassen sich hintanstellen. Pausen sind für alle Personen wichtig und notwendig, für Team und Kinder. Ebenso ist es wichtig, die Vorbereitungszeit für die Fachkräfte zu schützen und sie nicht für die Arbeit in der Gruppe aufzehren zu lassen.



Wenn sich die Grundwerte und der Rahmenplan dann einhalten lassen, hat die Kita gute Arbeit geleistet! Alles, was darüber hinaus noch leistbar ist, sollte mit gutem Gewissen und guter Laune gemacht werden.

Die Kita Sommerfeld überarbeitet den Wochenplan bei Personalmangel dahingehend, dass der Ausflug zum Spielplatz ausfällt und dafür alle Kinder im Außengelände ein Picknick machen. Auch die eingeplante große Bastel- und Werkaktion kann reduziert oder verlegt werden, weil Auszubildende und Vertretungskräfte dies nicht leisten können. Oder es stellt sich vielleicht kurzfristig heraus, dass der Ausflug am Donnerstag doch stattfinden kann, weil eine pädagogische Fachkraft bereits wieder gesund ist. Er muss nicht zustande kommen, aber die Beteiligten haben dafür Kapazitäten und niemandem bereitet diese Aktion Stress.

### 3 Zukunftsorientiert denken

In der Kita Sommerfeld ging die Transformation nicht über Nacht. Es brauchte etwa ein Jahr Zusammenarbeit von allen Beteiligten, um das Team zu befähigen, beispielsweise eine Personalkrise gut zu bewältigen. Beim Erstgespräch der Fachberaterin in der Kita ließ sich ein zukunftsorientierter Fahrplan festlegen, der beschreibt, in welchem Zeitraum Arbeitsschritte getan werden sollten. So kann es drei Monate dauern, den Wertekanon zu entwickeln.

Den Wochenplan neu zu gestalten, lässt sich voranstellen, parallel erproben oder an den ersten Prozess anschließen. Vielleicht müssen darüber hinaus die Fachkräfte Fortbildungen absolvieren, um im Team neue Rollen auszufüllen. Die Professorinnen Petra Strehmel und Daniela Ulber bezeichnen Kita-Teams daher auch als „professionelle Lerngemeinschaften“.

Fachberaterinnen und Fachberater verfügen über die nötigen Kompetenzen, um genau dieses Lernen

zu unterstützen. Untersuchungen der Weiterbildungsinitiative frühpädagogischer Fachkräfte (WiFF) verzeichnen einen Anstieg von Fachberatenden mit Studium, Beratungs- oder Coaching-Ausbildungen sowie Erfahrungen in der Organisationsentwicklung.

### 4 Entlastung im Sozialraum

Netzwerke und Kooperationen zu etablieren, ist eine weitere Form, um sich als Organisation resilienter aufzustellen. Viele der aktuellen Herausforderungen sowie Anforderungen an Kitas lassen sich nur so bewältigen. Gemeinsam mit der Fachberatung, die in der Regel entsprechendes Überblickwissen hat, kann man darum zusätzlich nach Lösungen außerhalb der Kita suchen.

So gibt es in der Kita Sommerfeld nach einem Jahr nun eine verbesserte Kooperation mit der örtlichen Erziehungsberatungsstelle, um Elternanfragen kompetent zu beantworten. Es kommt regelmäßig ein Vorlese-Opa in die Kita und gelegentlich kommt eine pensionierte Musiklehrerin, um mit Kindern projekt- oder anlassbezogen zu singen und zu musizieren. Dies unterstützt und entlastet das Team.

### 5 Notfallpläne von Trägern

In Niedersachsen berichten immer mehr Fachberatende, dass ihre Träger inzwischen Pläne erarbeiten, die Krisen managen sollen. Hier ist unter anderem festgeschrieben, ab wann man Gruppen schließt, welche Kinder Anrecht auf Notbetreuung haben oder wann man die Öffnungszeiten ganzer Einrichtungen kürzen muss – weil etwa für den Früh- oder Spätdienst kein Personal mehr verfügbar ist. Solche Pläne lassen sich bestenfalls von Trägervertretern in Zusammenarbeit mit Fachberatungen, Leitungen und Elternbeiräten erarbeiten, um Transparenz unter allen Beteiligten darüber herzustellen. Diese Leitplanken helfen im Alltag, sicher und kompetent zu entscheiden.

## 6 Schutz der Kinderrechte

Jede Kita hat stets die Kinderrechte und das Kindeswohl im Blick. Alle Kinder haben das Recht auf Spiel, auf Bildung und eine gewaltfreie Erziehung. Dass Vorfälle nach Paragraph 47 Sozialgesetzbuch Achten Buch in der Kita zum einen stärker in den Fokus geraten sind, zum anderen inzwischen öfter angezeigt werden, bedeutet auch: Fachkräfte kommen im Alltag immer wieder an Grenzen. Dies gilt insbesondere, wenn man Kinder als schwierig oder herausfordernd erlebt. Teams, die sich selbst als optimistisch, lösungsorientiert oder selbstwirksam erleben, sind hier besser aufgestellt, um mit Kindern den pädagogischen Alltag im Sinne der Kinderrechte zu gestalten.

Kitas haben sich bereits als recht resiliente Systeme erwiesen, deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mitunter Großes leisten, um alle Kinder bestmöglich zu betreuen und zu fördern. Ein Organisationsentwicklungsprozess, der Strukturen schafft, ohne einzuengen, hilft, für Krisen besser gerüstet zu sein. Diese als Team zu erarbeiten und zu erproben, benötigt Unterstützung des Trägers. In der Regel geschieht das durch Fachberatung, die den Verlauf rahmt und begleitet. Fachberaterinnen und -berater sind anerkannte Fachkräfte mit vielfältigen Zusatzqualifikationen, die solche Verfahren steuern sowie begleiten und Kita-Leitungen und Teams unterstützen können, sich widerstandsfähiger zu machen. ◀

### LITERATUR

Sie interessieren sich für die verwendete Literatur? Die Liste steht hier für Sie bereit: <http://bit.ly/tps-literaturlisten>



Lust auf mehr? Arbeitsblätter für die Teamsitzung finden Sie hier: <https://t1p.de/u5bhp>

# „Liebe Eltern, wir stehen auf Gelb“

Damit bei Personalmangel nicht alles wie ein Kartenhaus zusammenfällt, bereiten Kitas sich vor. Eine Leiterin aus Rheinland-Pfalz erzählt, warum ein Notfallplan resilienter macht, wann er zum Einsatz kommt und wer davon profitiert.

BERNADETTE FRITSCH



PETRA ENGLER ist 59 Jahre jung und seit mehr als 25 Jahren Leitung der Kindertagesstätte Schlosskinder Schwabsburg.

## Was löst eine Notsituation in der Kita aus?

„Ein Personalengpass durch Krankheit, Urlaub und Fortbildungen, die aufeinandertreffen, ist immer riskant. Im Mai hatten wir einen richtigen Feiertagsmarathon – das war nicht ganz ohne. Und dann kamen auch noch die Pfingstferien dazu. Wir haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit schulpflichtigen Kindern – die nehmen selbstverständlich gerne Urlaub während der Schulferien. Wenn dann noch ein paar Leute krank sind, eskaliert es irgendwann. Dann ist die Zeit für den Notfallplan gekommen.“

## Das heißt, Sie hatten eben erst einen Fall für den Notfallplan?

„So ist es. In der Ferienzeit bewegt man sich öfter mal auf unsicherem Terrain. Zudem haben wir derzeit die Situation, dass zwei Mitarbeiterinnen im Dezember gleichzeitig schwanger wurden. Beide haben ein Beschäftigungsverbot bekommen. Es sind also viele Faktoren, die zusammenkommen und eine Kita auf einmal immens auf den Kopf stellen können.“

## Was bedeutet das konkret für die Praxis?

„Das Problem besteht in der Anzahl der pädagogischen Fachkräfte. Man muss abwägen, wie viele Kinder anwesend sind und wie viel Personal da ist. Ich habe glücklicherweise zwanzig Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Davon sind sechzehn Ganztagskräfte. Eine Leitungskollegin von mir hat etwa genauso viele Mitarbeitende – aber nur vier Ganztagskräfte. Das erschwert natürlich die Planung. Dadurch sind wir in unserer Einrichtung in der Lage, die Balance gut halten zu können.“

## Wie wirkt sich reduziertes Personal auf die pädagogische Arbeit mit den Kindern aus?

„Leider geht es irgendwann nur noch um die Betreuung. In der ersten Stufe fallen schon Projekte und Ausflüge weg oder geplante Events mit den Kindern.“



„Wir stehen auf Gelb.“ Mit einer Kita-App lässt sich schnell und leicht mit den Eltern kommunizieren, wie die Personalsituation aussieht.

Vom Spaziergang bis zur Vorschularbeit – alles ist reduziert. Fällt der pädagogische Rahmen weg, geht es auf die Betreuungsebene über. Daher ist es schade für die Kinder, wenn der Notfallplan zu oft zum Einsatz kommt. Bei der pädagogischen Arbeit geht es schließlich auch um die Entwicklung der Kinder. Die Kitas sind gerade alle im Fokus, durch ihre allgemeine Notsituation. Wir haben alle das Problem, dass wir kein Personal bekommen. Es ist auch niemand auf dem Markt. Selbst die Fachschulen haben momentan ein Problem, die Lücken zu füllen. “

#### Das heißt, es ist nicht nur ein Problem des Personalschlüssels, sondern auch des fehlenden Nachwuchses ...

“Genau. Meine Ansicht ist folgende: Die Ausbildung zum Sozialassistenten ist der zum Erzieher vorgeschlüsselt. Die Auszubildenden können das Fachabitur erwerben, womit sie im nächsten Schritt gerne an die Uni oder Fachhochschule gehen. Der Beruf der Erzieherin bzw. des Erziehers wird dadurch nicht attraktiver. Man braucht lang, um in die verdienende Anstellung zu kommen. Immerhin hat man jetzt die Ausbildung von drei auf zwei Jahre reduziert. “

#### Wer hat den Notfallplan mit Ihnen etabliert?

“Das war die Leitung, die Stellvertretung, der Träger und die Elternvertretung. Im Prozess der Ausarbei-

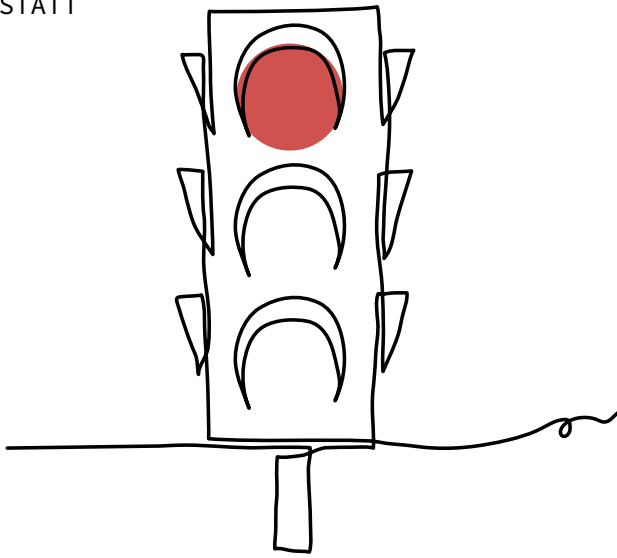
tung gehen auch Fragen ans Team. Denn eins ist klar: Das Team muss den Weg zu einem gemeinsamen Notfallplan mitgehen. “

#### Das ist spannend, die Eltern sind also auch mit vertreten ...

“Ja, den Elternvertretenden stellen wir immer alles vor, was wir überarbeitet oder aktualisiert haben. Sie sind an diesem organisatorischen Teil beteiligt, da es die Eltern auch unmittelbar betrifft. “

#### Wie genau regeln Sie Ihre personelle Besetzung, um einem Engpass vorzubeugen?

“Wir haben 120 Kinder in einem Haus mit zwei Etagen. Für jeden Bereich gibt es eine Bereichsleitung. Wir haben eine Krippengruppe, drei Gruppen im Alter von zwei bis vier und zwei Gruppen im Alter von vier bis sechs Jahren. Mit jeder Leiterin oder jedem Leiter wird ein Kurzgespräch geführt und man stimmt sich ab, welche Maßnahme man am Morgen festgelegt hat. Die Bereichsleitungen können mir dann mitteilen, welche Gruppen sich zusammenlegen lassen und welches Teammitglied die Pause verschieben kann. An diesem System merkt man schon: Mir ist es wichtig, dass das Team mit dabei ist. Sie sollen nicht von meiner Position als Kita-Leiterin etwas übergestülpt bekommen, womit sie nicht zurechtkommen. “



### Sie haben viele Kinder und mehrere Gruppen. Ist es auch möglich, zwischen den Gruppen zu springen?

„Ja, die leitenden Personen eines Bereichs regeln das mit mir zusammen. Sie teilen mir mit, wenn eine Kollegin oder ein Kollege in eine andere Gruppe wechseln oder beispielsweise die Anerkennungspraktikantin aushelfen kann. Die Leiterinnen und Leiter entwickeln ihren Plan selbstständig für ihren Bereich. Somit sind sie immer involviert.“

### So eine Vernetzung federt sicher einiges ab.

„Aber sicher. Denn ich muss ja entscheiden: Wie viele Kinder sind da und wie viel Fachpersonal steht dem gegenüber. Sozialassistentinnen und -assistenten können allein keine Gruppe führen. Mein Verwaltungsprogramm weiß, wie viele Kinder gemeldet sind, und rechnet mir das Verhältnis morgens aus. Das Ganze kann ich auch nach Alter strukturieren und dementsprechend reagieren.“

### Wie verinnerlichen Sie den Notfallplan im Team?

„Der Plan ist ganz transparent und steht auch auf der Homepage. Alle Eltern bekommen ihn mit dem Betreuungsvertrag zum Abzeichnen. Außerdem hängt er am Schwarzen Brett und im Personalzimmer. Jedes neue Teammitglied muss das Schutzkonzept und den Notfallplan durcharbeiten und abzeichnen, sodass er auch verinnerlicht ist. Außerdem aktualisieren wir den Plan einmal pro Jahr während unserer Konzeptionstage. Das sind insgesamt drei Tage, von denen einer für alle Belehrungen und Dokumente vorgesehen ist. Dabei überarbeitet und hinterfragt das Team den Notfallplan. Auch das trägt dazu bei, ihn zu verinnerlichen und aktuell zu halten.“

### Sie haben mehrere Stufen in ihrem Notfallplan. Wie sehen die aus?

„Ausgangspunkt ist die Frage: Wie viele Fachkräfte fehlen? Die **erste Stufe** beinhaltet ein bis drei fehlende pädagogische Fachkräfte. Hier muss ich klären, wie

viele Fachkraftstunden für welchem Zeitraum ausfallen. Wenn eine Vollzeitkraft krank wird, können sich Dienstzeiten der Teilzeitkräften verschieben und Vertretungen müssen eventuell Überstunden leisten. Außerdem kann ich nachsehen, wen man aus dem Urlaub holen kann – wer also eine Abrufbarkeit angekündigt hat. Diese Stufe kann ich also noch kompensieren.

In der **zweiten Stufe** fehlen schon vier bis sieben pädagogische Fachkräfte. Eventuell braucht man eine Vertretungskraft und es stellt sich die Frage, ob man Gruppen zusammenlegen oder eine sogar schließen muss. Bei U3 ist das ganz extrem – wenn das gesamte Krippenpersonal ausfällt, müssen wir die Gruppe schließen. Ist ein Teil noch da, darf ich die Kinder in eine andere Gruppe führen. Doch die Gruppengröße im U3-Bereich darf ein Maximum von zwanzig Kindern nicht überschreiten. Urlaubswünsche von der Personalseite lassen sich in dieser Zeit leider nicht mehr berücksichtigen.

Auf **Stufe drei** fehlen sieben bis acht pädagogische Fachkräfte – da wird es schon kritisch. Davor gibt es zunächst eine Reduzierung der neuneinhalb Stunden Betreuungszeit. Sieben Stunden muss ich generell anbieten. Das wäre dann die Regelung von 7.30 Uhr bis 14.30 Uhr. Worst Case ist, wenn neun Leute fehlen. Dann ist die Kita geschlossen.“

### Dann müssen die Eltern viel auffangen. Gibt es hier manchmal Diskussionspunkte?

„Man muss zunächst einmal sagen, dass ein Maßnahmenplan nicht willkürlich hochgezogen wird. Man muss sich das morgens wirklich genau ausrechnen, mit allen Personen sprechen und dann geht es erst in die entsprechende Maßnahme. Dann informiert man den Träger und die Elternvertretung. Die Eltern wissen, was passiert, da wir eine Ampel für solche Fälle haben. Wenn die Ampel diese Woche auf Gelb steht, heißt es: Eltern, stellt euch darauf ein, es könnte ganz schnell auf Rot gehen. Zudem informieren wir auch über eine Eltern-App.“

### Die Familien bekommen also schon eine Vorwarnung.

„Genau. Gerade wenn es Krankheitswellen gibt – in der Winterzeit trifft uns das natürlich auch. Dann geht am Morgen in der App die Nachricht raus: Liebe Eltern, wir stehen auf Gelb. Es fehlen schon so und so viele Personen. Es könnten noch mehr werden. Da die Eltern den Notfallplan haben, wissen sie, was es bedeutet, wenn wir uns in Stufe zwei befinden. Hier transparent zu kommunizieren, hilft den Eltern organisatorisch, und sie können es gleich an ihren Arbeitgeber weitergeben.“



### Was ist neben einem theoretischen Plan noch wichtig, um brenzlige Situationen abzufedern?

„Es gehört dazu, das Team mit auf die Reise zu nehmen. Es nützt nichts, wenn ich als Leitung die Bürotür öffne und sage: „So wird's gemacht“, die Fachkräfte aber wissen, dass es so gar nicht funktionieren kann. Das hat sicher auch etwas mit dem Wir-Gefühl zu tun. Ich muss dazu sagen, trotz 120 Kindern bin ich nicht komplett freigestellt. In der Kita-Arbeit bin ich aber gerne. Denn wenn ich mit dem Personal Zeit verbringe, kann ich erkennen: Wo könnte es denn klemmen? Wo sind die Knackpunkte? Und dann können wir das gemeinsam erarbeiten. Ich finde, man hat auch den Arbeitnehmenden gegenüber eine Fürsorgepflicht. Dass sie beispielsweise ihre Pause machen können, mal raus können. Und dass man auch sieht, wenn eine Kollegin gerade am Limit ist, und man sich dann überlegt, was wir als Team tun können. Das Wir-Gefühl macht es zu unserem Problem, das wir gemeinsam lösen müssen.“

### Das klingt nach einer solidarischen Haltung.

„Ja, und ich bevorzuge auch den demokratischen Führungsstil.“

### Lassen sich durch einen gut nachvollziehbaren Notfallplan Konflikte im Team vermeiden?

„Ja, absolut. Jeder kennt seine Zuständigkeiten, daher kommt es innerhalb des Teams auch nicht zu unnötigen Diskussionen. Natürlich gibt es immer mal wieder Debatten mit Eltern. Aber der Notfallplan ist ein Maßnahmenplan. Er dient dem Wohle der Kinder, die wir immer im Blick haben müssen. Und ich erlebe es immer wieder von anderen Kitas, das Kolleginnen erzählen, dass sie zu dritt mit 75 Kindern waren. Das kann man nicht verantworten. Und das kann man Eltern auch so sagen. Auch wir sind nur Menschen. Wir können krank werden, haben zwischendurch Urlaub – das passiert einfach. Ja, es ist ärgerlich, wenn man dem Arbeitgeber morgens sagen muss: Ich habe heute keine Betreuung. Aber wir machen das nicht, weil wir es schön fänden, wenn heute mal nur die Hälfte der Kinder da wären. Es ist zum Wohle der Kinder, aber auch zum Wohle der Mitarbeitenden.“

### Solange wir das Problem des Personalmangels nicht gelöst haben, müssen Arbeitsgebende wohl auch etwas an ihrer Mentalität ändern.

„Genau. Letztes Jahr konnte ich zum Beispiel nicht voll belegen, weil zwei Fachkräfte ausgefallen sind und es zudem noch eine offene Stelle gab. Dann muss

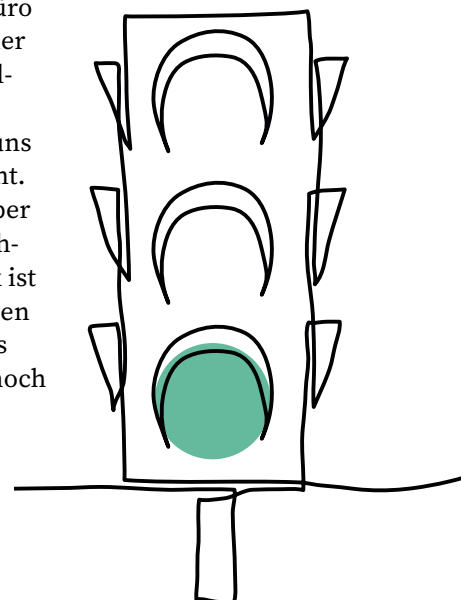
man auch mit dem Träger kämpfen. Doch ich kann nicht 120 Kinder annehmen, wenn mir Vollzeitkräfte fehlen. In solchen Situationen muss man stark sein, aber auch Verständnis aufbringen. Wir haben sehr viele Eltern in der Kita, die als medizinisches Personal tätig sind. Für die machen wir eine Ausnahme, sie dürfen schon um 7.15 Uhr ihre Kinder bringen, damit sie um 8 Uhr in der Arztpraxis sein können. Dafür sind sie unheimlich dankbar. Und wenn ich beim nächsten Mal appelliere: „Bitte lasst eure Kinder zu Hause, falls ihr die Möglichkeit habt“, dann sagen diese Familien auch eher: „Ach, heute habe ich frei, den Noah lass ich zu Hause.“

### Also kann ein Notfallplan wirklich helfen in Notzeiten. Wie genau macht er das Team resilienter?

„Auf jeden Fall. Die Kolleginnen und Kollegen fühlen sich dadurch wertgeschätzt und mitgenommen. Wenn man nicht auf das Wohl seiner Mitarbeitenden achtet, gehen die Leute irgendwann auf dem Zahnfleisch. Und dann geht man auch nicht mehr motiviert zur Arbeit. Und letztendlich, nochmal, geht alles zum Wohle der Kinder. Unzufriedene Arbeitnehmende wirken sich auf die gesamte Atmosphäre aus, was wiederum die Kinder betrifft. Und überlastete Mitarbeitende werden auch krank.“

### Was möchten Sie den Leserinnen und Lesern noch mitgeben?

„Ich weiß, dass viele Leitungen die grauen Wolken am Himmel sehen. Ich hätte auch gerne den Soll-Zustand, aber wir leben im Ist-Zustand. Vielleicht sollte man sich innerhalb des Tages mehr an Dingen erfreuen, die gut laufen, die uns motivieren. Auch wenn es nur morgens ein Kind ist, das mich anlächelt und sagt: „Schön, dass du da bist. Darf ich heute zu dir ins Büro kommen?“ – ich habe immer welche im Büro sitzen. Vielleicht müssen wir alle mal wieder erkennen, dass es uns trotz allem wirklich gut geht. Wir haben alle ein Dach über dem Kopf, eine warme Wohnung und der Kühlschrank ist voll. Die Sicht auf die kleinen Dinge des Lebens kann uns dazu bringen, die großen noch mehr wertzuschätzen.“



Resilienzfaktoren und Glück in der Kita

# Nach Perlen tauchen

Glücksmomente zu erkennen, macht resilienter. Unsere Autorin nennt sechs Resilienzfaktoren und erklärt, wie diese mit dem Glücksbegriff von Janusz Korczak zusammenhängen.

IRIT WYROBNIK



Wenn die Wellen über mir zusammenschlagen, dann tauche ich hinab, um nach Perlen zu fischen.“ Was die Dichterin Mascha Kaléko in so poetische Worte kleidet, beschreibt die Psychologie mit dem Fachbegriff „Resilienz“. Darunter wird die Fähigkeit verstanden, Widerstände, Krisen und Belastungen zu bewältigen und gegebenenfalls sogar gestärkt daraus hervorzugehen.

Überträgt man dies auf die heutige Situation in Kindertageseinrichtungen, lässt sich zum einen festhalten, dass es bestimmter Rahmenbedingungen bedarf sowie entsprechender Konzeptionen in den Einrichtungen, die man dann auch umsetzt. Doch stellt sich angesichts gegenwärtiger faktisch widriger Bedingungen, die Stress und Unbehagen auslösen können und die letztlich auch die Qualität pädagogischen Handelns – im Extremfall auch das Kindeswohl – bedrohen, die Frage: Wie bleiben die pädagogischen Fachkräfte resilient? Wie ist es möglich, trotz hoher Hürden wie der überstandenen Corona-Pandemie oder des aktuellen Personal- und Fachkräftemangels weiterhin als ganzes Team zum Wohl der Kinder und Familien zu agieren? Was kann also dazu beitragen, dass die pädagogischen Fachkräfte den Kita-Alltag nicht nur bestehen, sondern bei ihrer Arbeit auch positive Erlebnisse haben, Sinn und Glück empfinden? Welches Glücksverständnis ist notwendig, damit man allen tatsächlichen Mängeln zum Trotz nicht nur das „Negative“ sieht, nicht nur kritisiert und lamentiert, sondern sich gemeinsam auf einen positiven Weg begibt, Chancen in der Krise wahrnimmt und diese nutzt – nicht zuletzt auch für die eigene Arbeitszufriedenheit, die Freude an der Arbeit und die eigene Gesundheit? Um diese Fragen zu beantworten, greife ich im Folgenden auf die sechs Resi-

lienzfaktoren zurück, die der Psychologe Klaus Fröhlich-Gildhoff und die Sozialwissenschaftlerin Maike Rönnau-Böse ausgehend von unterschiedlichen Studien identifiziert haben, und darüber hinaus auf Janusz Korczaks Verständnis von Glück. Unter Resilienz versteht man die Fähigkeit eines Menschen oder einer organisatorischen Einheit,

sich an dramatisch veränderte äußere Bedingungen anzupassen und dabei funktionsfähig zu bleiben, wie es der Zukunftsforscher Andrew Zolli formuliert hat. Hierzu müssen Krisen als Chance und Hürden als Herausforderung begriffen sowie Umwege in Kauf genommen werden. Bei den sechs ausgemachten Resilienzfaktoren handelt es sich um individuumsbezogene Faktoren, das heißt solche, die Menschen brauchen, um Krisen zu bestehen, Hindernisse zu überwinden und insgesamt widerstandsfähig zu bleiben. Diese Faktoren halten Fröhlich-Gildhoff und Rönnau-Böse als grundlegend wirksam zur Entwicklung von Resilienz. Sie lassen sich nicht losgelöst voneinander betrachten, sondern stehen miteinander in engem Zusammenhang.

### Sechs Resilienzfaktoren

Schauen wir uns zuerst die Resilienzfaktoren an. Im nächsten Schritt fragen wir, wie wir diese ursprünglich auf das Individuum bezogenen Ressourcen auf das System Kita übertragen und so die Resilienz im Team erhöhen können. Dabei stellt sich auch die Frage, wie wichtig der Beitrag der Einzelnen zur Resilienz des Ganzen ist. Danach ziehen wir den Glücksbegriff von Korczak hinzu, um die Resilienzfaktoren um ein sinnvolles Ziel zu ergänzen.

Die sechs Resilienzfaktoren sind: Selbst- und Fremdwahrnehmung, Selbststeuerung, Selbstwirksamkeit, soziale Kompetenzen, Umgang mit Stress, Problemlösen.

Wie kann sich ein Kita-Team in diesen Bereichen verbessern, um verschiedene herausfordernde Situationen und Phasen zu bewältigen? Der Reihe nach:

1

### Selbst- und Fremdwahrnehmung

Kennen wir uns selbst nicht, können wir auch die Bedürfnisse von Kindern nicht gut wahrnehmen und sie auf ihrem Bildungsweg unterstützen. Deshalb sollten wir uns als Team, aber auch als Teammitglied fragen: Welche Gefühle begleiten meine Arbeit? Wann bin ich fröhlich oder traurig? Was stresst mich? Wie reagiere ich bei neu auftauchenden Problemen? Wie nehme ich Kolleginnen und Kollegen wahr? Wie nehmen mich die anderen wohl wahr? Schätze ich mich angemessen ein? Wie verarbeite ich Informationen, zum Beispiel, dass heute drei Kolleginnen erkrankt sind? Was macht das mit mir, mit uns? Wie können wir unsere Gefühle und Gedanken reflektieren und in Bezug zu anderen setzen?

**Tipp:** Hilfreich sind Reflexionsbögen zur Selbsteinschätzung (hierzu gibt es Downloadmaterial), die man auch im Team besprechen kann. Auch Teamsitzungen, in denen man seine gegenwärtige Stimmung zum Ausdruck bringen kann, zum Beispiel durch ein Barometer oder ein Gefühlskoordinatensystem, sind eine Hilfe. Gemeinsam wird dann überlegt, wie sich diese Stimmung verbessern lässt.

2

### Selbststeuerung

Wie kann ich mich selbst steuern, meine Gefühle auch in angespannten Situationen regulieren, nicht gleich explodieren oder wütend reagieren, sondern mich im Griff haben? Wie kann man als Team Gefühlszustände eigenständig regu-



lieren und kontrollieren und sich in Frustrationstoleranz üben? Wo kann man sich Hilfe holen, um sich selbst zu beruhigen?

Welche Strategien gibt es hierfür, wenn zum Beispiel Kinder aggressiv werden oder Eltern schimpfen? Schließlich dient die Selbststeuerung direkt dem Kindeswohl, indem man dadurch verletzendem Verhalten den Kindern gegenüber vorbeugt.

**Tipp:** Hier kann es hilfreich sein, sich zum einen selbst in Emotionsregulation zu üben, aber auch, sich gegenseitig im Team zu beobachten und aufeinander zu achten. Wünschenswert wäre es also, sich bei Problemlagen gegenseitig auszuwählen, immer mal ein Auge und Ohr für die Kollegin offen zu halten und bei Überforderung von Kolleginnen und Kollegen zu fragen, ob Entlastung benötigt wird. Selbststeuerung hat also nicht nur mit einem selbst zu tun, sondern lässt sich auch von außen unterstützen.

3

**Selbstwirksamkeit**

Sie ist ebenfalls ein wichtiger Schutzfaktor in Bezug auf Resilienz. Ich bin selbstwirksam, wenn ich an mich glaube, da ich auf meine Fähigkeiten vertrauen kann und weiß, dass ich auch schon in der Vergangenheit Ziele aus eigener Kraft erreicht habe – allen Hürden oder Widerständen zum Trotz, also positive Erfahrungen gesammelt habe. Hier geht es um Selbstwirksamkeitserwartungen in Form einer selbsterfüllenden Prophezeiung.

**Tipp:** Auch ein Team sollte sich also immer wieder gemeinsame Fein- und Grobziele setzen. Diese sollten in kleine Schritte unterteilt werden, damit man sich stets das schon Erreichte bewusst machen

kann. Auch auf kleine Erfolge kann das Team stolz sein, woraus sich neue Kräfte schöpfen lassen. Nicht zuletzt muss man sich bewusst machen, auf welchem Weg und mithilfe welcher Bewältigungsstrategien die Ziele erreicht wurden, damit sich auch neue Herausforderungen erfolgreich angehen lassen.

4

**Soziale Kompetenz**

Dieser Resilienzfaktor versteht sich fast von selbst. Bei der sozialen Kompetenz spielen insbesondere Empathie und Selbstreflexion eine große Rolle. Diese helfen auch, Konflikte und Streit zu lösen oder sich selbst zu behaupten. Bei Eigenbrötlern, die nur für sich selbst und nicht für andere handeln, egoistisch sind und nicht auch das Wohl der Gruppe, des Teams, der Kita-Gemeinschaft im Blick behalten, wird sich dies über kurz oder lang auch auf die eigene Widerstandsfähigkeit und Bewältigungsfähigkeit auswirken. Gelingt es zum Beispiel nicht, Bedürfnisse und Wünsche von Kolleginnen und Kollegen, Kindern und Eltern zu erkennen, kann dies zu Missverständnissen, Konflikten und Streit führen, die sich letztlich verstärken und sogar imstande sind, die eigene Gesundheit negativ zu beeinflussen.

**Tipp:** Existieren hingegen ein ausgeprägter Gemeinschaftsgeist, wenig Konkurrenz und Rivalität und wird an gemeinsamen Projekten gearbeitet, dann bekommt man viel positives Feedback, was sich auch auf das eigene Selbstkonzept auswirkt und letztlich auch die Selbstwirksamkeit erhöht.

5

**Umgang mit Stress**

Das ist für das System einer Kita aktuell ein ungemein hoher Resilienzfaktor. Wie lassen wir uns trotz häu-

fig schlechter Rahmenbedingungen nicht unterkriegen? Wie können wir als Fachkräfte weiter zum Wohle der Kinder und Familien wirken, auch wenn wir unterbesetzt sind oder die Fachkraft-Kind-Relation nicht angemessen ist? Wie gehen wir mit Ansprüchen von Eltern um und wie finden wir eine gute Balance zwischen Berücksichtigung des Kindeswillens und auch berechtigten Wünschen von Eltern? Wie können wir trotz Unterfinanzierung oder mangelhafter personeller Ausstattung kurz- und mittelfristig Lösungen finden, die Stress reduzieren und abbauen?

**Tipp:** Denkbar wäre hier etwa die Umgestaltung von Räumen, zum Beispiel durch die Schaffung zusätzlicher Rückzugsmöglichkeiten für pädagogische Fachkräfte, oder eine andere Pausengestaltung. Auch Fortbildungen zum Umgang mit stressigen Situationen können sinnvoll sein, ebenso wie das Erlernen von Entspannungstechniken.

6

**Problemlösen**

Resilienz hängt vor allem davon ab, dass wir Probleme nicht als unüberwindbare Hürden betrachten, sondern als Chancen für positive Veränderungen begreifen.

**Tipp:** Wir sollten Herausforderungen erst einmal wahrnehmen, ruhig betrachten und dann überlegen, wie wir sie lösen können. Dabei können wir auch auf einen Teil der bereits genannten Faktoren wie Selbstwirksamkeit und Umgang mit Stress zurückgreifen. Sehr wichtig ist es dabei, gemeinsam Handlungsoptionen und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln.

Können uns diese Resilienzfaktoren insgesamt auch glücklicher machen? Also nicht nur für den Alltag rüsten und diesen zu bewältigen helfen, um bestenfalls stabil





und gestärkt daraus hervorzugehen? Können wir mit ihrer Hilfe unsere Arbeit gar voll Freude gestalten? Zumindest sind sie eine wichtige Grundlage dafür.

### Korczaks Glücksbegriff

Schauen wir uns an, was der Pädagoge Janusz Korczak unter Glück versteht, und versuchen wir, dies in Relation zu den dargestellten Resilienzfaktoren zu setzen. Korczak ist davon überzeugt, dass jeder Mensch Glück anders empfindet und ein individuelles Glücksverständnis hat, dass sogar jede und jeder Glück „mal so und mal anders“ begreift. Gleichzeitig stellt er sehr klar und unmissverständlich fest, dass Glück bedeute, ein Ziel im Leben zu haben: „Ein Ziel im Leben gibt das Glück“, schreibt er im Artikel „Das Ziel des Lebens“, der am 9. November 1899 in der „Leihbibliothek für alle“ erschienen ist. Für ihn ist dieses Ziel: die Arbeit für andere.

Wenn wir dieses Verständnis von Glück auf die sechs Resilienzfaktoren beziehen, sehen wir, dass all diese Faktoren wichtig sind, um Ziele zu erreichen. Mehr noch: Sie sind von Relevanz, um sich auf den Weg zu machen, Ziele zu verfolgen.

Wir müssen **sozial kompetent** sein, denn ohne die Kooperation mit anderen werden wir in der Regel nur schwerlich Ziele erreichen können. Die Kita ist schließlich keine einsame Insel.

Wir werden auf dem Weg, Ziele zu erreichen, Widerständen trotzen und Hindernisse überwinden müssen, sind also aufgefordert, **Stress auszuhalten** und **Probleme zu lösen**, denn es ist meist nicht der leichteste Weg, der zum Ziel führt – aber der schönste, den zu finden Korczak „seinen“ Kindern beim Abschied aus dem Waisenhaus Dom Sierot in Warschau gewünscht hat.

Wenn wir nicht **selbstwirksam** sind, werden wir nichts „in Angriff“ nehmen können und uns bei ersten Problemen entmutigen lassen. Wenn wir uns nicht in **Selbstwahr-**

**nehmung** üben, werden wir auch andere nur schwer einschätzen können, treten in Fettnäpfchen und stoßen andere vor den Kopf.

Zu guter Letzt: Wenn wir uns nicht **selbst steuern**, werden wir viel Energie verbrauchen, die wir auf dem steinigen Weg zum Erreichen des Ziels benötigen – und andere womöglich verprellen.

Im Endeffekt tragen also alle Resilienzfaktoren auf ihre Weise dazu bei, das Glück im Sinne von Korczak zu befördern; auf die Kita bezogen also das Glück bei der Arbeit, die Freude an der erzieherischen, fördernden und Kinder und Familien begleitenden Tätigkeit, gemeinsam mit wertschätzenden Kolleginnen und Kollegen für die Zukunft, die nächste Generation zu arbeiten.

Korczak zufolge ist es wichtig, das Ziel im Auge zu behalten, und sei es auch eine Lebensaufgabe, wie er sie hatte: die Arbeit für andere. Aber es können auch kleine Ziele sein, die wir uns tagtäglich oder Woche für Woche setzen und die wir nach erfolgreicher Bewältigung als „erreicht“ markieren können. Natürlich kann es auch sein, dass wir manche Ziele nie oder nur teilweise erreichen werden. Darauf kommt es aber nicht an, so Korczak, sondern auf den Willen, die Motivation, die Energie, sich auf diesen spezifischen Weg zu begeben, in Richtung auf das Ziel hin.

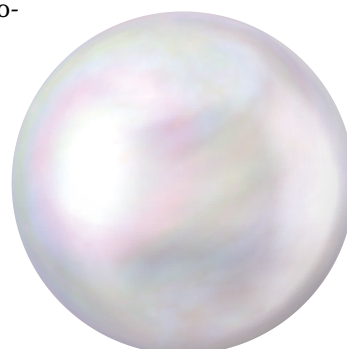
So könnten wir an jedem Tag „nach Perlen tauchen“ und überlegen, was in der Kita gut gelaufen ist: beispielsweise, wenn man mit einem Kind schimpfen wollte, dann aber reflektiert und mit dem Kind gemeinsam eine Lösung gefunden hat. Jeder dieser Perlenmomente ist ein kleiner Erfolg, der Kraft gibt für den nächsten Tag. ◀

### LITERATUR

- FRÖHLICH-GILDHOFF, KLAUS;  
RÖNNAU-BÖSE, MAIKE (2015): Resilienz. Stuttgart: UTB.
- KORCZAK, JANUSZ (2000): Sämtliche Werke. Band 6. Geschichten und Erzählungen. Belehrungen und Betrachtungen. Die Schweizreise. Bearbeitet und kommentiert von Erich Dauzenroth. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- KORCZAK, JANUSZ (2003): Sämtliche Werke. Band 13. Ein hartnäckiger Junge. Publizistik für Kinder und Jugendliche. Berichte und Geschichten aus den Waisenhäusern. Bearbeitet von Friedhelm Beiner und Silvia Ungermann. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- WYROBNIK, IRIT (2021): Korczaks Pädagogik heute. Wertschätzung, Partizipation und Lebensfreude in der Kita. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- ZANDER, MARGHERITA (2018): Resilienz [online]. Socialnet Lexikon. Bonn: Socialnet. 03.10.2018 [Zugriff am: 06.05.2024]. Verfügbar unter: <https://www.socialnet.de/lexikon/892>



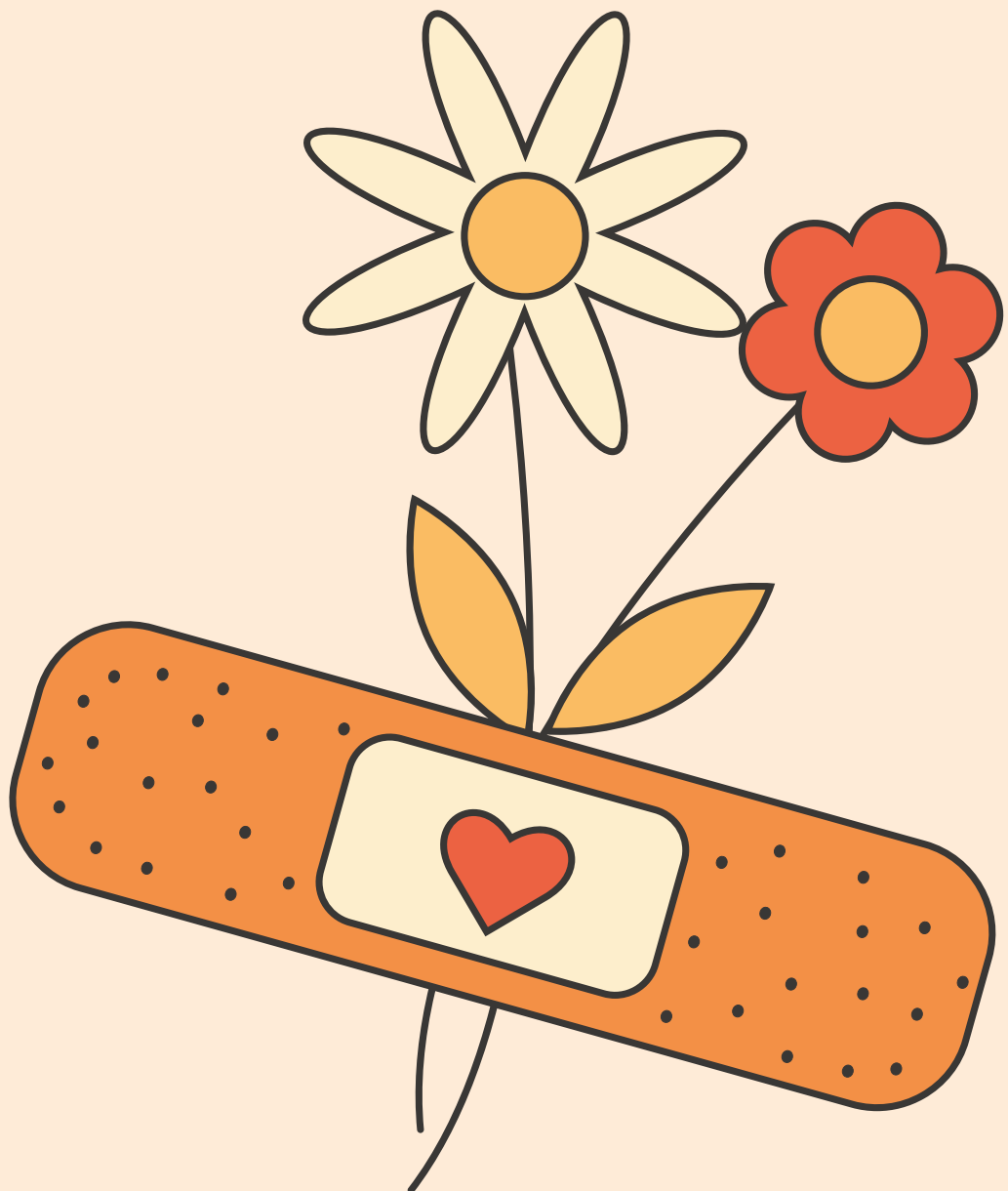
Lust auf mehr? Fragen zum eigenen Glück finden Sie hier: <https://t1p.de/cw9o3>



# Vorsicht, das ist verletzend!

Schluss jetzt: Es dauert zu lange, es ist laut, der Zeitdruck hoch. Und schon zieht man dem Kind selbst die Schuhe an. Gerade Kinder unter drei Jahren leiden darunter, wenn Erwachsene ihre Selbstständigkeit einschränken und ihre Bedürfnisse überhören. Wie Sie verletzendem Verhalten vorbeugen, lesen Sie hier.

JULIA STORZ



**M**areile ist zwanzig Monate alt. Seit fast einem Jahr besucht sie die Krippe. Heute ist ein Ausflug in den Wald geplant: Mareile freut sich darauf. Manche Kinder sind im Flur, andere im Gruppenraum und werden von jeweils einer Fachkraft beim Anziehen begleitet. Mareile hat schon ihre Mütze und den Schal angezogen und widmet sich nun den Stiefeln. Konzentriert zieht sie die Zunge der Schuhe weit vor und fädelt die zwei Klettverschlüsse aus ihren Ösen. Fachkraft Hannah beobachtet und sagt: „So kommst du gleich gut in deine Stiefel, Mareile, gute Idee.“ Mareile schaut kurz auf, lächelt Hannah an und widmet sich dann wieder ihren Stiefeln. Als die anderen Kinder im Flur angezogen sind, kniet sich Hannah zu Mareile: „Soll ich dir mit den Stiefeln helfen? Wir wollen jetzt raus.“ Doch Mareile verneint, sie möchte es selbst probieren. Als auch die Kinder aus dem Gruppenraum bereit sind, hat Mareile einen Stiefel an, doch bei dem zweiten Stiefel fällt das Zuschnallen schwer. Ihre Jacke hat Mareile auch noch nicht an. Hannah kommt ein weiteres Mal auf sie zu: „Mareile, jetzt müssen wir wirklich los. Gib mir den Stiefel, ich mach ihn dir zu. Und die Jacke hast du ja auch noch nicht an.“ Mareile erschrickt, da sie ganz vertieft in ihr Tun war. Als Hannah ihr den Stiefel aus der Hand nimmt und an ihren Fuß steckt, beginnt sie zu strampeln und zu weinen. Hannah sagt: „Ich habe dir wirklich genug Zeit gegeben, um es selbst zu versuchen, jetzt mache ich es.“

### 1 Ab wann kann Verhalten verletzend sein?

Ist Hannahs Verhalten verletzend? Nach den Pädagoginnen und Hochschullehrerinnen Boll und Remperger-Kehm ist ein Verhalten dann verletzend, wenn das Kind es als solches bewertet. Grundsätzlich wird hier davon ausgegangen, dass sich eine Fachkraft geduldig und sensitiv-responsiv verhält, es aber

in manchen Situationen einen fließenden Übergang zu beobachten gibt, in dem diese hochwertige Interaktionsqualität nicht mehr gegeben ist. Dies kann man im Beispiel von Mareile und Hannah beobachten. Zu Beginn ist eine warmherzige, wertschätzende Atmosphäre spürbar, die sich im Verlauf der Situation ändert. Mareiles Reaktion zeigt, dass Hannahs Umgang mit ihr sie emotional verletzt.

### 2 Formen von verletzendem Verhalten

Verletzendes Verhalten zeigt sich in der Krippe etwa durch abschätzige Blicke, Aufstöhnen oder Einschätzungen, die Erwachsene für Kinder treffen. „Da brauchst du jetzt nicht zu weinen“ oder „Ich habe dir gesagt, dass das weh tun kann.“ Auch das Nicht-Bedenken der Fähigkeiten des Kindes wie im Beispiel Mareile gehört dazu. Wenn Erwachsene entscheiden, wann, wie viel und wie lange es isst, kann das das Kind irritieren. Wenn das Kind ins Spiel vertieft ist und herausgerissen wird, weil alle nun gleichzeitig nach draußen gehen soll, irritiert auch das. Wenn Fachkräfte ohne Vorankündigung Nasen putzen oder an Hosen riechen, ist dies eine Grenzüberschreitung und das Kind erlebt seine Integrität, sein Selbst als gestört. Mareile erlebt eine solche Integritätsverletzung durch den ungeduligen letzten Satz von Hannah: „Ich habe dir wirklich genug Zeit gegeben, um es selbst zu versuchen, jetzt mache ich es.“ Damit erfährt Mareile, dass sie zu langsam ist, nicht fähig, Hannahs Ansprüchen zu genügen, und sie darüber hinaus noch wütend gemacht zu haben.

### 3 Ursachen für verletzendes Verhalten

Kinder unter drei Jahren werden je nach Interaktionskompetenz der Fachkräfte mehr oder weniger feinfühlig (responsiv) in ihrem Alltag begleitet. Es hängt daher maßgeblich von der Fachkraft ab, ob ein

## Reflexionsfragen

## Verletzendes Verhalten vermeiden



- > Was braucht die einzelne Fachkraft, um sich feinfühlig und geduldig den Kindern zuwenden zu können?
- > Wie kann sie dies etablieren? Welche Maßnahmen zur Selbstfürsorge kann sie treffen?
- > Wo liegen persönliche Grenzen und Trigger?
- > Wie können sich die Teammitglieder gegenseitig unterstützen?
- > Wie kann das Vertrauen untereinander weiter ausgebaut werden?
- > Wo liegen Stressoren im Tagesablauf? Was begünstigt Überforderungen und damit verletzendes Verhalten?
- > Wo können die Kinder noch mehr partizipativ eingebunden werden?
- > Welche Fachthemen sind für das Team von Bedeutung?

Kind sich als selbstwirksam erfährt, ob seine Bedürfnisse beantwortet werden und ob es angemessen partizipativ in seine Lebenshandlungen einbezogen und so selbstständiger wird. Die Ursachen für verletzendes Verhalten sind vielfältig: Neben einer biografischen Prägung, auf die bestimmte, nicht feinfühligkeits Erziehungsziele zurückzuführen sind, ist auch ein Mangel an fachlichem Wissen zu beobachten. Verletzendes Verhalten entsteht außerdem, wenn Fachkräfte massiv überfordert sind. Auch das Fehlen von feinfühligkeits, partizipativ agierenden Vorbildern in Form von Kolleginnen oder der Leitung kann zu einem „Abrutschen“ in verletzende Verhaltensformen führen, wie es Anette Boll und Regina Remsperger-Kehm beobachteten.

Fachkräfte verhalten sich manchmal verletzend, da sie die Signale des Kindes nicht sehen, nicht interpretieren können (Mangel an Fachwissen) oder überzeugt sind, zum Wohle des Kindes (Erziehungsvorstellungen / biografische Prägung) zu handeln. Auch mangelhafte Rahmenbedingungen können dazu führen, dass Fachkräfte für sich keine Handlungsalternativen sehen und sich verletzend verhalten. Gerade in Assistenzhandlungen wie bei Ma-

reile und Hannah wird deutlich, dass das Einbeziehen des Kindes und die Würdigung der kindlichen Fähigkeiten und Bedürfnisse einer besonderen Wahrnehmungs- und Responsivitätskompetenz bedürfen, damit das Kind verstanden wird und, wie es Regina Remsperger-Kehm formuliert, eine passgenaue Antwort erhält.

### 4 Wie man dem Verhalten begegnen kann

**Feinfühligkeit:** Erlebt ein Krippenkind, dass die Fachkraft es sieht, sich für das Kind und seine Bedürfnisse interessiert und feinfühlig darauf eingeht, dann lernt es, sein Vertrauen in andere Menschen auszubauen und mit einem großen Grundvertrauen in sein weiteres Leben zu gehen. In der Studie „Beteiligung von Kindern im Alltag“ (BIKA) beobachteten die Forschenden, dass verletzendes Verhalten in den Gruppen, in denen Kinder viel partizipierten, deutlich weniger vorkam als in Gruppen mit wenigen Partizipationsangeboten. In der Krippe ist Partizipation zuallererst eine Haltung dem Kind gegenüber: Ich traue dir zu, für dich gute Entscheidungen zu treffen. Ein entspanntes Kind kann Bildungsangebote offen annehmen, etwa ganz in

Ruhe einer Geschichte lauschen und die Nähe der Fachkraft genießen. Ein entspanntes Kind ist in weniger Konflikte involviert und findet deutlich fokussierter ins Spiel.

Ein partizipativ gestaltetes Miteinander ist von einer beobachtenden Haltung geprägt, von Abwarten und vom genauen Wahrnehmen von Signalen der Kinder. Ein Krippenkind kann auch nonverbal Zustimmung und Ablehnung signalisieren. Aufgabe der Fachkraft ist es, dies korrekt zu interpretieren und ihr Handeln danach auszurichten, wie Regina Remsperger-Kehm betont. So begibt sich die Fachkraft etwa beim Naseputzen von vorne mit einem Taschentuch auf Kinderhöhe, begleitet ihr Handeln sprachlich und kündigt die folgenden Schritte an. Sie bezieht das Kind ein, macht Angebote zum „Selber-Tun“ und verwendet besonders dann eine tiefere, langsame Sprechweise, wenn sie weiß, dass das Kind das Naseputzen nicht gern mag.

Die Fachkraft akzeptiert außerdem ein „Nein“ des Kindes und geht nicht darüber hinweg. Das „Nein“ kann in unterschiedlichen Formen gezeigt werden: klar verbalisiert, leise und kaum hörbar, durch körperliches Abwenden oder Rückzug. All diese Signale interpretiert die Fachkraft, akzeptiert das „Nein“ und zeigt dem Kind so, dass sie es ernst nimmt und seine Integrität wahr. Das bildet die Grundlage, um verletzendes Verhalten zu vermeiden. Die Möglichkeit zum Wahrnehmen dieser Signale ist in jedem Moment im Krippenalltag gegeben. Zeigt ein Kind ein Verhalten, dass die Fachkraft an ihre Grenzen bringt, ist dies immer ein Kommunikationsversuch und eine Bedürfnisäußerung des Kindes, keine Provokation. Hier liegt eine große Chance für die Beziehung zwischen Kind und Fachkraft und für die Entwicklung des beidseitigen Wohlbefindens.

**Selbstreflexion:** Sie ist der Schlüssel. Selbstreflexion wird oft durch Irritation ausgelöst. Dies kann wie



im Beispiel mit Mareile durch eine Konfliktsituation geschehen. Mareile hat sich deutlich gegen Hannahs Handlungen gewehrt und Hannah damit vermutlich irritiert. Hannah könnte auch von einer Kollegin auf ihr Verhalten angesprochen werden. Sie würde dies vielleicht mit Empörung auffassen: Was fällt der Kollegin ein, ihre Kompetenz infragezustellen? Auch Überforderung kann Selbstreflexion anregen; dies kann sich in Form eines kindlichen Verhaltens zeigen, auf welches die Fachkraft keine Antwort weiß. Vielleicht schämt Hannah sich im Nachgang der Situation und fühlt sich Mareile gegenüber schuldig. In jedem Fall lohnt es sich, in einem späteren, ruhigen Moment noch einmal auf die Situation zu schauen und sich zu fragen:

- > Warum hat sie mich irritiert?
- > Was lief in der Situation nicht gut?
- > Was hätte ich gebraucht, um die Situation geduldig und feinfühlig zu meistern?
- > Wie ging es dem Kind wohl in dem Moment?
- > Was kann ich nächstes Mal anders machen?

**Das Team:** Je mehr ein Team sich mit dem Thema des verletzenden Verhaltens, seinen Gründen und Formen auseinandersetzt, desto besser lernt sich jede einzelne Fachkraft kennen. Eine Fortbildung hilft, das Team auf den gleichen Stand zu bringen. Sie erkennen vermutlich sogar Situationen aus der eigenen Kindheit wieder und gewinnen neue Erkenntnisse. Durch Austausch im Team versteht man sich besser und wird gleichzeitig offener und vertrauter. Dies ist die Chance, dass angstfreies Miteinander entsteht, in welchem man ohne Scham um Hilfe bitten kann.

Fachkräfte entwickeln in diesem Prozess ein Gespür für eine anrollende Überforderung. Kurz bevor es zu einem Verhalten kommt, das die Fachkraft selbst nicht mehr ver-

treibar findet, hält sie darum kurz inne, atmet durch und entscheidet bewusst, sich feinfühlig zu verhalten oder in diesem Moment eine Kollegin um Unterstützung zu bitten. Dies geschieht in vertrauten Teams über Blickkontakt oder Codewörter. Sich in diesen Momenten Unterstützung zu holen, ist kein Zeichen von Schwäche, sondern zeugt von einem Höchstmaß an Professionalität. Die Fachkraft handelt zum Wohl des Kindes. Wird für die einzelne Fachkraft bewusst und greifbar, warum sie in welcher Situation wie handelt, ist die Grundlage für Reflexion erreicht. Das Team ist dann bereit, sich auf einen Prozess der gemeinsamen Weiterentwicklung einzulassen und mutig sowie offen auch starke Emotionen oder Überraschungen anzunehmen.

Ist eine Fachkraft an dem Punkt angelangt, an dem sie eine alte Verhaltensweise oder Überzeugung nicht mehr als sinnvoll begründen kann, hat sie sich nachhaltig weiterentwickelt, wie die Erziehungswissenschaftlerinnen Christina Schwer und Claudia Solzbacher schreiben. Die Fachkraft ist nun in der Lage, in einem hektischen Moment kurz innezuhalten und responsiv zu handeln. Dies bildet die Grundlage zur Prävention verletzenden Verhaltens. Diese Prozesse bedürfen Zeit und viel Selbstreflexion, Gespräche im Kleinteam und im Gesamtteam. Idealerweise werden die Familien miteingebunden. Auch Eltern sind immer wieder überfordert und erfahrungsgemäß dankbar, zu diesem Thema Input und Austausch angeboten zu bekommen.

### 5 Welche Konsequenzen es für die Praxis gibt

**Fachkräfte:** Verletzendes Verhalten geschieht, wenn Fachkräfte überfordert sind – emotional oder fachlich. Daher ist es essenziell, präventive Schritte zu gehen und im Team zu reflektieren, wann Überforderung entstehen könnte (siehe Kasten).

**Leitungen:** Die Einrichtungsleitung ist ansprechbar und bietet niedrigschwellig die Möglichkeit, sich ihr anzuvertrauen. Dies gilt, wenn eine Fachkraft vermutet, sich selbst verletzend verhalten zu haben, und auch, wenn sie verletzendes Verhalten beobachtet hat. Das Team kann sich sicher sein, dass die Leitung feinfühlig und vertrauensvoll mit diesen Informationen umgeht, aufhängt und nicht verurteilt. Die Leitung ist Vorbild im Umgang mit verletzendem Verhalten und bietet klare Standards an. Sie stärkt kontinuierlich die Beziehung zwischen sich und dem Team, sodass die Fachkräfte sie angstfrei um Unterstützung bitten können.

**Verantwortungsträger:** Die Träger ermöglichen den Teams feste Zeiten zur Selbst- und Teamreflexion sowie zur Supervision. Dies ist mit einer verlässlichen Verfügungszeit und gegebenenfalls Freistellungen für Teamfortbildungen möglich. Auch der Träger fungiert als Vorbild nach außen und steht für die hohe Bedeutung des Themas ein. Er zeigt damit, wie wichtig ihm die Kinder und deren Wohlbefinden wie auch die Fachkräfte sind.

**Aus- und Fortbildung:** Schon in der Ausbildung sollte der Fokus auf der Entwicklung einer hohen Empathie- sowie Feinfühligkeitskompetenz liegen. Ebenso sollte das Thema von Beginn an enttabuisiert werden. Damit werden eine geduldige und responsive Interaktion zwischen Fachkraft und Kind, aber auch die Umsetzung der Kinderrechte und Partizipationsangebote selbstverständlich. Fachkräfte, die von Beginn an lernen, wie man achtsam, feinfühlig und geduldig mit Krippenkindern in Kontakt tritt, werden dies eher umsetzen. In der Fort- und Weiterbildung sind Schulungen zum feinfühligem Interagieren in Form der Schulung der Wahrnehmungs- und Handlungskompetenzen mittels Selbsterfahrungen, Tandem-Reflexionen oder speziellen Interaktionsangeboten empfohlen. ◀

# Unsere neuen JAHRESZEITENBÜCHER & JAHRESZEITENKARTEN für die Krippe und Kita



Neu



## Die Kita-Jahreszeiten-Karten 32 Fingerspiele für den Frühling

für 3-6 Jahre

DIN A5, 32 Karten  
(D) 16,95 € | ISBN 978-3-96046-267-5

Neu



## Die Kita-Jahreszeiten-Karten 32 Spiellieder für den Frühling

für 3-6 Jahre

DIN A5, 32 Karten  
(D) 16,95 € | ISBN 978-3-96046-266-8

Neu



## Das Kita-Jahreszeitenbuch Kreisspiele

für 3-6 Jahre

(D) 16,95 € | ISBN 978-3-96046-250-7

Neu



## Das Krippen-Jahreszeitenbuch Rasselspiele und Glöckchenlieder

für 0-3 Jahre

(D) 16,95 € | ISBN 978-3-96046-251-4

Jetzt bestellen: [www.klett-kita.de](http://www.klett-kita.de) oder in Ihrer Buchhandlung



Barroux  
**Hab dich lieb, Blau**  
 Friedrich Oetinger Verlag 2023  
 15 Euro  
 ISBN 978-3-7512-0403-3

Jonas liebt das Meer – das Blau, die frische Brise und die Ruhe. Doch eines Tages, da tobt das Meer wild und wird ganz schwarz. Dem hält Jonas kleines Boot nicht stand – es kentert und Jonas fällt in die weite See. Da kommt ihm ein riesiger Wal zu Hilfe und rettet ihn. Von da an sind die beiden gute Freunde. Und weil sich Freunde umeinander sorgen, fällt Jonas auf, dass es dem Wal – den er Blau nennt – nicht gut geht. Er will sich um ihn kümmern und macht dabei eine erschreckende Entdeckung: Blaus Bauch ist voller Plastiktüten. Jonas entfernt den ganzen Müll und bringt die Plastiktüten mit seinem Boot fort. Damit hat Jonas dem Wal das Leben gerettet, so wie auch Blau ihm zuvor aus der Patsche geholfen hatte. **Hab dich lieb, Blau** handelt von Freundschaft, Umweltschutz, der Rettung der Meere und Walen. Die Zeichnungen sind liebevoll mit Aquarellfarben koloriert und untermalen die Geschichte so, dass sie auch Betrachterinnen und Betrachter verstehen, die noch nicht selbst lesen können. Ein Bilderbuch, mit dem sich das Thema Umweltschutz und Meeresverschmutzung leicht erklären und aufgreifen lässt. Und wer weiß, vielleicht dient es als Inspiration zum nächsten Müllsammelprojekt.

BERNADETTE FRITSCH



Marie-Hélène Versini, V. Boudgourd  
**Monster trinken keine ...**  
 Insel Verlag 2024  
 16,96 Euro  
 ISBN 978-3-458-64385-2

Na, wer wagt es, ein Buch über Monster aufzuschlagen? Vermutlich alle, die neugierig sind, was Monster so machen. Und vor allem, was sie nicht machen. Zum Beispiel gehen sie nie zum Friseur. Man stelle sich nur das krause Haardurcheinander vor – furchtbar. Monster spielen auch kein Klavier – was sie als Musikmuffel auch nicht sympathischer macht. Sie haben keine Angst im Dunkeln. Na, wer hätte das gedacht ... Und jetzt wird es so richtig schlimm: Monster spielen nicht und sie trinken auch keine Erdbeermilch. Das ist die Höhe! Wie es dazu kommt? Die Antwort darauf findet sich auf der letzten Seite. **Monster trinken keine Erdbeermilch** wurde von Felicia Bomhoff aus dem Französischen übersetzt. Wer manchmal Angst im Dunkeln hat und sich die wildesten Dinge vor dem Schlafengehen zusammendenkt, findet mit diesem Buch von Marie-Hélène Versini und Vincent Boudgourd den idealen Begleiter zum Einschlafen. Eine gute Portion Humor, ausdrucksvolle Illustrationen von Vincent Boudgourd und eine beruhigende Nachricht zum Ende des Buches helfen, den Ernst des schaurigen Gruselns vor bösen Monstern zu durchbrechen.

BERNADETTE FRITSCH



Marianna Coppo  
**... Aber wo ist die Geschichte?**  
 Bohem Press GmbH 2023  
 18 Euro  
 ISBN 978-3-95939-217-4

Die Fantasiewesen der Geschichte warten und warten – aber sie kommt einfach nicht, die Geschichte! Hin und her diskutieren die fünf Figuren in schlagfertiger Manier. Plötzlich nimmt eine den Stift selbst in die Hand und wird kreativ. In sinnlicher Farbenpracht füllt Autorin und Illustratorin Marianna Coppo ihr Buch zunehmend mit Leben. Die Figuren interagieren mit zahlreichen Tieren, darunter ein liebevoller Dinosaurier, ein paar bunte Einhörner und witzige Baumhausbewohnende. Von einer bedrohlichen Gewitterwolke bis hin zum leuchtenden Lagerfeuer begegnen den Protagonisten viele Abenteuer. Sehr lebendig sprechen die Bilder von „... Aber wo ist die Geschichte?“ für sich und ergänzen und illustrieren zugleich den Text. Auf diese Weise erschafft Marianna Coppo eine sinnreiche Geschichte für Kinder ab drei Jahren – nicht nur über das Geschichtenerzählen selbst, sondern auch über die eigene Handlungskraft, Kreativität und freundschaftlichen Zusammenhalt. Ein wundervolles Kinderbuch mit philosophischem Tiefgang, an dem Kinder sowohl beim Vorlesen als auch beim selbstständigen Anschauen viel Freude haben werden.

VERA FULLER



1

**Portfolioarbeit im Dialog**

Neben vielen weiteren Aufgaben stellt die Portfolio-Arbeit in der Kita-Praxis eine wichtige Dokumentationsform dar. Oft lösen die Aufgabenfülle und der Gedanke an Portfolioarbeit inneren Stress aus. In diesem Seminar erhalten Sie wertvolle Tipps, wie Sie Portfolios alltagsintegriert mit den Kindern gestalten und dabei deren Reflexion anregen können.

23. August 2024

Erfurt

AWO Bildungswerk Thüringen

Ansprechpartnerin: Rebecca Brand

[www.awobildungswerk.de](http://www.awobildungswerk.de)

2

**Resilienz bei Kindern**

Bewältigungsstrategien für Kinder sind eine wesentliche Grundlage für die Ausbildung von Resilienz. Die Erkenntnisse aus der Resilienzforschung, Ideen und Tipps zur Umsetzung des Themas in der Kooperation mit Eltern und vieles mehr erhalten Sie in diesem eintägigen Seminar. Sie bekommen auch Ideen für Spiele zur Resilienzförderung an die Hand.

5. bis 6. September 2024

Frankfurt am Main

Berufsbildungsseminar e.V.

Referentin: Michaela Laub

[www.bbseminar.de](http://www.bbseminar.de)

3

**Pikler-Impulse für U3-Kinder**

Autonome Bewegungsentwicklung, freies Spiel und beziehungsvolle Pflege stellen Prinzipien Emmi Piklers dar, die auch für die heutige pädagogische Arbeit von Bedeutung sind. Wie Stimme und Sprache sowie Berührungs- und Bewegungsdialoge die täglichen Routinen begleiten und welche Rolle Responsivität in diesem Kontext spielt, erfahren Sie hier.

10. bis 15. September 2024

Berlin

Biff

Referentin: Doreen Goszczynsky

[www.biff.eu](http://www.biff.eu)



4

**Responsiv und rücksichtsvoll**

Die Gruppe der Kinder auf der einen Seite im Blick zu behalten und auf der anderen Seite die Bedürfnisse der einzelnen Kinder, ist eine große Herausforderung für den Kita-Alltag. Auch der Tagesablauf spielt hier eine wichtige Rolle. In dieser Fortbildung erfahren Sie, wie Sie responsiv auf die Kinder eingehen und die Emotionen der Kinder begleiten können.

23. September 2024

Freiburg i. Breisgau

Bagage

Referentin: Daniela Faller

[www.bagage.de](http://www.bagage.de)

5

**Mehrgenerative und Multi-Teams**

Vielfältige Berufsabschlüsse und Vorerfahrungen, das Miteinander mehrerer Generationen und Professionen im Kita-Alltag und weitere Faktoren sorgen für neue Herausforderungen, bieten aber auch Potenziale und Chancen. In dieser Online-Fortbildung lernen Sie unter anderem, welche Kompetenzen Sie als Kita-Leitung zu den diversen Generationen benötigen.

24. September 2024

Online

Nifbe

Referentin: Ursula Günster-Schöning

[www.nifbe.de](http://www.nifbe.de)



**Vormerken und anmelden!**



**Jetzt!**  
**TPS digital**  
**Kostenlos für Sie**

Infos finden Sie  
auf Seite 2.

## Im nächsten Heft 9/24: Spielzeug



Ein Ball, ein Papierflugzeug oder doch die Barbie? Wenn wir uns an unser liebstes Spielzeug erinnern, wird uns bewusst: Was auch immer es war: Wenn wir gespielt haben, waren wir versunken. Nichts war in diesem Moment wichtiger. Wir waren mit Leidenschaft dabei und wollten es perfektionieren: das Tore schießen, den Flug des Fliegers und das zu Bett bringen einer Puppe. Es geht hier ums Spielen als einen schöpferischen und gestalterischen Akt und das, was Kinder dafür brauchen. Es geht aber auch darum, was uns die Entwicklungs-

psychologie lehrt und wie wir Kinder dabei begleiten können. Wir schauen in diesem Heft auf das Bauen und fragen, was Buchenholzklötze von Legosteinen unterscheidet. Wir lernen Mattis und Till kennen, die einen Erdhügel lieben und am Ende wissen, wie sich ein Tornado anfühlt. Und wir klären, ob es wertvolles und wertloses Spielzeug gibt und Lernspielzeug braucht. Jesper Juul sagt, dass das Verfolgen ihrer inneren Kreativität Kinder frei macht, unabhängig von der Zustimmung anderer. Diese TPS ist eine Einladung, dem zu folgen.

Bild: © gettyimages/DBenitostock

### IMPRESSUM

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

#### BEIRAT

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

#### REDAKTION

Silke Wiest, Chefredakteurin (v.i.S.d.P.)  
Friederike Falkenberg, Bernadette Fritsch, Lara Salzsieder  
Rotebühlstraße 77 · 70178 Stuttgart  
Telefon: 07 11/6672-58 14  
Telefon: 07 11/6672-58 07  
E-Mail: tps-redaktion@klett-kita.de  
Internet: www.klett-kita.de

#### VERLAG

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

#### ANZEIGEN

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

#### KUNDENSERVICE

Telefon: 07 11/6672-58 00  
Telefax: 07 11/6672-58 22  
E-Mail: kundenservice@klett-kita.de

#### GRUNDLAYOUT

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

GESTALTUNG UND SATZ  
DOPPELPUNKT, Stuttgart

#### TITELBILD

© gettyimages/RamilF

#### DRUCK

Buch- und Offsetdruckerei  
H. HEENEMANN GmbH & Co. KG  
Bessemerstraße 83-91 · 12103 Berlin  
www.heenemann-druck.de

#### ALLGEMEINE GESCHÄFTSBEDINGUNGEN

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

#### ADRESSÄNDERUNGEN

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

#### COPYRIGHT

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

ISSN 0342-7145

ISBN 978-3-96046-318-4

Bestell-Nr. 15665



**LOTTA ASBACH**  
Sozialpädagogin,  
Kinderflüsterin, Erfahrungen in der ambulanten Kinder und Jugendhilfe, arbeitet aktuell in der Kita Neustadt/Wied.



**BARBARA BAEDEKER**  
Systemisches Einzel- und Team-Coaching (online und Präsenz) von Führungskräften in Frühpädagogik und Wirtschaft.



**MARIELLA BAILS**  
Sozialpädagogin im ASD der Stadt Offenbach, früher in stationärer Kinder- und Jugendhilfe sowie in Schulbetreuung tätig.



**SASKIA FRANZ**  
Leiterin des Kindergartens St. Franziskus in Benningen. Sie ist Krippenpädagogin, Reggiofachkraft, Referentin und Autorin.



**IRIS HOFMANN**  
Erziehungswissenschaftlerin M.A., Transfermanagerin in der regionalen Transferstelle SüdOst des nifbe.



**EIKE OSTENDORF-SERVISSOGLU**  
Germanistin und freie Redakteurin für den Bereich Bildung, Soziales und Frühpädagogik.



**KATRIN SAUFF**  
Leiterin der Kita St. Martin in Sulzbach, studierte Pädagogik der frühen Kindheit an der Hochschule Koblenz.



**BARBARA SCHMIEDER**  
Pädagogische Leitung im element-i-Netzwerk, Schwerpunkte: Resilienz, Hochsensibilität, Systemisches Coaching und Teamentwicklung.



**PATRICIA SIGG**  
Pädagogische Leitung im element-i-Netzwerk, Schwerpunkte: Multiprofessionelle Teams, Diversität, Systemisches Coaching.



**JULIA STORZ**  
Sozialassistentin und Kindheitspädagogin M.A., Referatsleitung Jugend und Soziales, Stadt Emmendingen.



**IRIT WYROBNIK**  
Professorin an der Hochschule Koblenz, Fachbereich Sozialwissenschaften, Autorin des Buches „Korczaks Pädagogik heute“.

# Jetzt bestellen!

**Einzelpreis Heft:**  
für Abonnenten  
6,75 €  
für Nicht-Abonnenten  
9,99 €

Neu!



**Familien**  
Bestell-Nr. 15662



**Demokratie**  
Bestell-Nr. 15663



**Gender**  
Bestell-Nr. 15662



**Gekonnt deeskalieren**  
Bestell-Nr. 15661



**Komm in Bewegung**  
Bestell-Nr. 15660



**Tüfteln ... bis es klappt**  
Bestell-Nr. 15659



**Wie argumentieren gelingt**  
Bestell-Nr. 15658



**Mein Blick aufs Kind**  
Bestell-Nr. 15657



**Geld**  
Bestell-Nr. 15656



**Entwicklung begleiten**  
Bestell-Nr. 15655



**Wir machen Zukunft**  
Bestell-Nr. 15654



**Eltern**  
Bestell-Nr. 15653



**Quereinstieg**  
Bestell-Nr. 15652



**Streiten**  
Bestell-Nr. 15651



**Fragen? Fragen!**  
Bestell-Nr. 15650



**Handwerk**  
Bestell-Nr. 15649



**Werte**  
Bestell-Nr. 15648



**Geschwister**  
Bestell-Nr. 15647



**Bildungsorte**  
Bestell-Nr. 15646



**Tod**  
Bestell-Nr. 15645

## Weitere Themen:

**Poesie**  
Bestell-Nr. 15644

**Adultismus**  
Bestell-Nr. 15643

**Ruhe**  
Bestell-Nr. 15642

**Konkurrenz**  
Bestell-Nr. 15641

**Träger**  
Bestell-Nr. 15640

Lieferbare Hefte



# Wald Wiese Kita



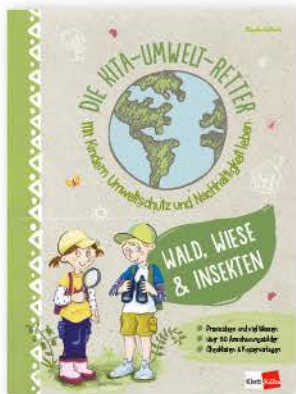
## Wald und Wiese in der Kita erleben – 44 Praxisideen für drinnen und draußen

Der Wald ist ein faszinierender Ort voller Abenteuer für Kinder – dieses Praxisbuch ist die Eintrittskarte in diese Welt!

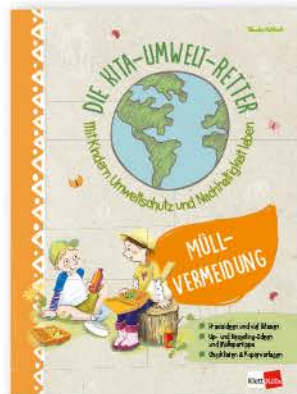
Es hat 44 spannende Projektideen für die Kita und den Wald im Gepäck: Von Kreativideen mit Naturmaterialien über Zauberwald-Fantasiereisen bis zu leckeren Rezeptideen – mit allen Sinnen erleben die Kinder den Wald. Sie lernen heimische Baumarten und ihre Blätter kennen, gehen den Waldtieren auf die Spur und lauschen den Waldgeräuschen bei einer Klanggeschichte.

Wald und Wiese in der Kita erleben – 44 Praxisideen für drinnen und draußen  
Bestell-Nr. 46268

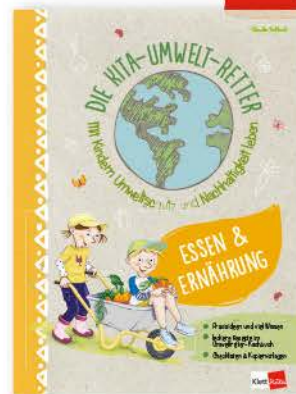
## Die Umweltretter



Wald, Wiese & Insekten  
Bestell-Nr. 46154  
16,95 € zzgl. Versandkosten



Müllvermeidung  
Bestell-Nr. 46175  
16,95 € zzgl. Versandkosten



Essen & Ernährung  
Bestell-Nr. 46182  
16,95 € zzgl. Versandkosten



Wetter & Klima  
Bestell-Nr. 46209  
16,95 € zzgl. Versandkosten

Jetzt bestellen: [www.klett-kita.de](http://www.klett-kita.de)