

# zurSacheKita



**1/10:** DER ROTE FADEN · MIT FEHLERN LEBEN LERNEN · DAS AUDIT IN KINDERTAGESEINRICHTUNGEN · DEN WANDEL GESTALTEN



Abteilung Kindertageseinrichtungen im Caritasverband für die Diözese Trier e.V.





- 3 **vorwort**
- 5 **blickpunkt:** Der rote Faden
- 9 Ich würde versuchen, mehr Fehler zu machen
- 12 Irren ist menschlich - Mit Fehlern leben lernen
- 14 Kommunikation im Alltag - Zum Umgang mit Verletzungen und Ärger im täglichen Miteinander
- 17 Es war gar nicht so schlimm
- 20 Das Audit in Kindertageseinrichtungen
- 22 **bestpractice:** Den Wandel gestalten
- 24 Natur-Wissen schaffen
- 26 **rezensionen**
- 28 **aktuelles:** Kooperationsjahr Kindergarten - Grundschule
- 31 Vorstellung von Stefanie Gödert, Referentin für Fort- und Weiterbildung in der Lernstatt Zukunft
- 32 **impressum**



# Du bist vielleicht enttäuscht wenn du scheiterst. Aber du bist verloren wenn du es nicht versuchst.

Beverly Sills – amerikanische Opern-Sängerin

## LIEBE LESERINNEN, LIEBER LESER,

weder ein Mensch, noch eine Institution fällt vom Himmel, alles ist geworden, hat sich entwickelt und hat somit seine eigene, individuelle Geschichte. Sie erzählt von vielen Stärken, reichen Erfahrungen und großen und kleinen Erfolgen. Sie ist aber auch geprägt von Begrenzungen, Misserfolgen, und schmerzhaftem Scheitern. All das gehört zu der Person, gehört zu der Institution und macht sie einzigartig.

Diesen einzigartigen Geschichten zuzuhören, ihnen Beachtung und Interesse zu schenken lohnt sich für beide Seiten, für den Zuhörer wie auch für den Erzähler. Der Zuhörer, die ZuhörerIn wird beschenkt und erfährt viel Wissenswertes, der Erzähler, die ErzählerIn bekommt Aufmerksamkeit und Rückmeldung.

Im Qualitätsmanagement nennt man dies „Audit“. Auch dort geht es ums Zuhören und Hinhören, um Beachtung und Achtung. Die Auditorin/der Auditor hört sich die individuelle Geschichte der Kindertageseinrichtung an, was sie ausmacht, wie es dazu kam und was für sie wichtig ist.

Herr Joachim Wohlwend, Frau Dr. Bärbel Schlummer und die Kita St. Laurentius, Leutesdorf berichten in ihren Artikeln sehr anschaulich, wie das genau abläuft. Dabei geht es aber nicht nur um die gelungenen Dinge, sondern auch um die Stolpersteine und Brüche, es geht eben um die ganze Geschichte. Denn es ist entscheidend, wie der einzelne Mensch, die Institution mit ihren Schwächen, mit ihren Rückschlägen umgegangen ist. Welche Kultur sie im Umgang mit eigenen Fehlern und den Fehlern anderer pflegt. Diesen Gedanken legt Detlev Vogel in seinem Artikel ausführlicher dar und verweist darauf, dass wir Fehler und Irrtümer brauchen um richtig lernen zu können, um uns weiterzuentwickeln. Er plädiert für eine größere Gelassenheit im Umgang mit eigenen Fehlern, um nicht Neugierde, Experimentierfreude und Vertrauen in neue, kreative Möglichkeiten im Keim zu ersticken. Kinder können hier für die „verkopften“ Erwachsenen gute Vorbilder sein.

Der Umgang mit Fehlern und Rückschlägen kann also wichtig für unsere Weiterentwicklung sein. Trotzdem ärgern wir uns noch viel zu oft über unsere Fehler und die Fehler der anderen. Was passiert, wenn wir dies den anderen, egal ob klein oder groß, spüren lassen, können wir hautnah in vielen Gruppierungen und Teams erleben. Es kann zu Ärger, Streit und destruktiver Atmosphäre führen. Menschen ziehen sich zurück, geben auf und machen tatsächlich noch mehr Fehler als zuvor. Susanne Meger schildert in ihrer, von vielen Fortbildungen geprägten Darstellung, eindrücklich, wie Kommunikation eskalieren kann und gibt einfache Tipps, die zur aktuellen Deeskalation beitragen, aber letztlich ein anderes Denken fordern.



Die Kita St. Martin Remagen hat durch die Teilnahme an einem bundesdeutschen Projekt einen interessanten Rahmen schaffen können, in dem sich ihre Kinder durch Forschen und Experimentieren ausprobieren und neue Lernerfahrungen sammeln können. Versuch und Irrtum wagen, sich trauen Neues zu beginnen, unbekannte Wege zu beschreiten, das ist manchmal ein Risiko und ein Wagnis, aber immer auch eine neue Chance über sich selbst hinauszuwachsen, eine neue Sicht, einen neuen Einblick zu erlangen, der vielleicht neue Horizonte und neue Aussichten schenkt.

Margit Klasen-Braune greift das Thema „Fehler“ ebenfalls auf und beleuchtet es von der Warte des Qualitätsmanagements. Denn es reicht nicht aus, Fehler zu akzeptieren und zum nächsten Punkt überzugehen. Es kommt darauf an, was wir aus ihnen machen. Welche Schlüsse ziehen wir aus ihnen, erkennen wir den Hinweis, den Grund, der dahinter steckt?

Uns war es wichtig, in dieser Ausgabe von „Zur Sache Kita“ noch einmal die Haltung der Projektkollegen „Fehlermanagement“ (PK5) und „Audit“ (PK6) zusammenzufassen und aus unterschiedlichen Perspektiven deutlich zu zeigen: Fehler zu machen ist nicht schlimm, es ist menschlich und notwendig und der, der keine Fehler macht oder sie nicht zugibt macht den größten Fehler, er verschenkt eine einmalige Chance zur eigenen Weiterentwicklung. In diesem Sinne wünschen wir Ihnen viel Vergnügen beim Lesen!

Für das Redaktionsteam



Marianne Marhöfer-Ley



Silvia M. Groß



## DARF ICH MICH KURZ VORSTELLEN?





**N**atürlich nicht irgendein roter Faden, sondern der rote Faden des Rahmenleitbildes für katholische Kindertageseinrichtungen im Bistum Trier. Ich bin jetzt schon seit fast zwei Jahren fest verwoben mit den Initiatoren und Veranstaltern, den Unterstützungssystemen und Trägern und natürlich auch mit den über 545 Teilnehmerinnen und Teilnehmern des Projektes, das seinen Startschuss im Februar/April 2008 im Auftrag

## ICH BIN DER ROTE FADEN.



des damaligen Trierer Bischofs Dr. Reinhard Marx erhielt. Ich ziehe mich durch die Intentionen und Themen und ich glaube fest, dass ich mittlerweile für alle sichtbar und erkennbar bin. Aber vielleicht beginne ich mal von Anfang an:

„Was macht eine katholische Kita für uns aus?“ Dieser Frage nach Profil und Selbstverständnis nachzuspüren, waren bereits 2002 alle katholischen Kitas, deren Träger, die pädagogischen Referentinnen und Referenten im Diözesancharitasverband und pastoralen Begleiterinnen und Begleiter im Bistum Trier eingeladen worden. Es galt ein Leitbild zu erstellen, welches für Einrichtungen und Verantwortliche im Bistum Orientierung und Rahmen geben sollte.

In diesem breit angelegten Prozess unter Federführung der zuständigen Abteilungsleitungen im Diözesancharitasverband und Bischöflichen Generalvikariat, gelang es ein Papier zu entwerfen, das auf allgemeine Zustimmung traf. Bischof Marx setzte es im August 2007 in Kraft und verpflichtete die Träger und ihre Einrichtungen zur verbindlichen Umsetzung. Dies sollte im Rahmen eines Qualitätsprozesses geschehen und da trat ich - der rote Faden - in Erscheinung. Den Verantwortlichen war es nämlich ungemein wichtig, dass es in diesem Projekt nicht in erster Linie um Formalien und Strukturen, nicht um das bloße Abhaken oder Erfüllen von Aufgabenstellungen in Form von Praxisindikatoren oder Anforderungen gehen sollte oder gar für eine Gleichschaltung aller Einrichtungen gesorgt werden sollte. Und ich versichere Ihnen: Es war nie Ziel, weitere Aktenberge zu produzieren und allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern noch mehr Arbeit und Aufgaben aufzuhalsen, als sie



eh schon zu bewältigen haben. - Alles das waren vielfach geäußerte Befürchtungen und Ängste. -

Nein, es ging um wesentlich mehr als das, es ging um mich: Den roten Faden. Ich bin das Sicherungsseil, das Ankertau und der Leitfaden für unsere Arbeit in den Kindertageseinrichtungen in unserem Bistum. Ich bin der gemeinsame Auftrag, der es nie unterlässt zu erinnern: In Gottes Namen, um der Menschen willen! Überlegt was wirklich zählt auf Erden und im Himmel. Worauf kommt es am Ende an, was ist wichtig, was gilt es zu tun und was führt uns nur in die Irre und sollte unterlassen werden.

Ich gebe es zu, nicht alles hat auf Anhieb geklappt, ist rund gelaufen oder traf gar auf Begeisterung. Am Anfang war vieles sperrig, es hat gehakt und sich gesträubt. Manche mit heißer Nadel gestrickte Masche musste wieder aufgehoben werden, weil ich nicht so klar darin verwohen war, wie es sein

sollte. Wie gut, dass ich so reißfest bin, mich kriegt man nicht so leicht unter!

Aber ehrlich, es ist ja auch ziemlich schwer im bunten Alltagstreiben, in der manches Mal überfordernden Vielzahl von grell geäußerten Ansprüchen die heutzutage von allen möglichen Seiten an eine moderne Kindertageseinrichtung gestellt werden, so einen kleinen, dünnen roten Faden nicht zu verlieren. Selbst die vielen Pädagoginnen und Pädagogen, die regelmäßig nach mir suchen oder sich meiner immer wieder vergewissern, müssen die unzähligen Themen prüfen und erproben, die an sie herangetragen werden: Sprachförderung, Kinder unter drei Jahren, Ganztagesbetreuung, Inklusion von Kindern mit Behinderung, Konzepte der Altersmischungen, individuelle Bildungsansprüche und Bindungstheorien, um nur mal einige zu nennen. Von den genauso relevanten, begleitenden Themen, wie Mitarbeiterförderung, Leitungsprofil, Teamführung und Ressourcenplanung mal ganz zu schweigen. Man verliert schnell den Überblick, oder den Blick für das Wesentliche. Den Blick auf den roten Faden!

Wir begannen im ersten Kolleg mit dem Auftrag an alle teilnehmenden Einrichtungen, ein eigenes Leitbild oder eigene Leitsätze zu erarbeiten. Darin sollte das Rahmenleitbild des Bistums auf der Grundlage der jeweiligen Bedingungen und Voraussetzungen konkretisiert werden, Visionen sollten entworfen werden, ohne bereits konkrete Ziele zu formulieren. Für viele eine knifflige, anstrengende aber sehr lohnenswerte Aufgabe. Die Rückmeldungen der Leiterinnen und Leiter waren übereinstimmend und überraschend: Die Entwicklung des Leitbildes hat eine Menge Arbeit gemacht, aber es war sehr bereichernd und auf einer wohlthuenden Ebene herausfordernd.

Ich, der rote Faden wurde mit dem Rahmenleitbild sozusagen begonnen und die Einrichtungen haben mich mit ihrem je eigenen Leitbild aufgegriffen, und sind nun dabei mich weiterzuspinnen, zu einem individuellen Muster zu verweben, um mich in der Praxis, bei den Kindern, deren Familien und in den Teams noch stärker erlebbar und spürbar zu machen. Der Anfang war damit geschafft! Mittlerweile haben wir uns in weiteren Projektkollegs mit den Kernthemen „Kinder“ und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ beschäftigt. Dabei kam es bei vielen Teilnehmerinnen und Teilnehmern zu einer ermutigenden und entlastenden Erkenntnis: Ich, der rote Faden muss gar nicht neu gesponnen werden, ich bin in den meisten Fällen schon da. Mitten in den Einrichtungen, mitten in der Arbeit mit den Kindern und mitten im Umgang untereinander.

Ich bin da, wenn sich eine Erzieherin liebevoll um eine gute Eingewöhnung der Kleinen kümmert, wenn sich eine Leitung Zeit für die Sorgen und Nöte einer allein erziehenden Mutter nimmt, obwohl ihr Schreibtisch überquillt. Ich bin da, wo ein Team nicht mehr weiter

weiß, weil Eltern sich gegen die dringend empfohlene Therapie ihres Kindes stellen, ich bin da, wenn Kolleginnen es schon viele Wochen tragen, dass immer wieder Kolleginnen krank sind und fehlen. Auch dann bin ich da, tief im Muster des Lebens, tief in der Hoffnung Gottes, wenn es besonders schwer fällt mich zu entdecken. Prof. Paul Zulehner hat einmal mit den Worten Bischof Jacques Gaillot gesagt, „Wer in den Menschen eintaucht, taucht bei Gott wieder auf und wer in Gott eintaucht, taucht beim Menschen wieder auf!“ Daran sahen sich spätestens im letzten Projektkolleg, das unter dem Thema „Verbindung von Leben und Glauben in unserer Arbeit“ viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer erinnert. Und im Impulsvortrag haben die Verantwortlichen dies so ausgedrückt: „Katholische Kindertageseinrichtungen verbinden Leben und Glauben, indem sie entdecken, dass Leben und Glauben verbunden sind.“ Eine weitere wesentliche Einsicht hatten im Laufe des bisherigen Prozesses auch viele Beteiligte: Gott und dem Menschen nachzuspüren tut gut, entlastet und macht Mut. Denn mich, den roten Faden, muss man nicht alleine weiterspinnen. Es sind viele da, die helfen, die unterstützen und beraten. Hier sind sicherlich die pädagogischen und theologischen Unterstützungssysteme der Fachberatung und der pastoralen Begleiterinnen und Begleiter gemeint, natürlich auch die Kolleginnen und Kollegen in den Teams und ihre Träger. Vor allem aber ist hier die Zusage Gottes gemeint, der will, dass sein Reich bereits hier auf Erden durch unser Handeln beginnt Wirklichkeit zu werden. Unter seinem guten Segen dürfen sich alle wissen, die säen, in der Gewissheit, dass er wachsen lässt.



Diesen Segen weiter zu geben, beschenkt nicht nur den Beschenkten, sondern auch den Schenkenden.

Nachdem es zu Beginn für manche Teilnehmerin und manchen Teilnehmer nur schwer verständlich war, warum sie für die Suche, Bewusstmachung und Sicherung des roten Fadens unbedingt Formulare, Prozessbeschreibungen und Projektplanungen brauchten, ist auch hier einiges klarer geworden: Die vorgeschlagenen Strukturhilfen des Qualitätsmanagements können sehr nützlich sein. Sie geben nämlich Orientierung und bieten Klarheit durch Ordnung und Stringenz. Die strukturierenden Fragen nach: „Wer“, „Was“, „Bis wann“ und „Wie“ sind immer hilfreich, besonders dann, wenn es gilt, große oder komplexe Aufgaben zu bewältigen, aber auch, damit die vielen kleinen Ärgernisse des Alltags die dringend benötigten Energien nicht lähmen und ausbremsen.

Ich gebe es zu, wir sind immer noch dabei zu entdecken, dass auch ein roter Faden im trockenen Qualitätsmanagement stecken kann. Nach und nach wird deutlich, wie hilfreich Qualitätsmanagement ist, den roten Faden des Rahmenleitbildes besser zur Geltung kommen zu lassen.

Ja, wir haben bereits vieles gelernt, etwas besonders Schönes möchte ich nicht versäumen zu erwähnen: Wir haben gelernt, wie wichtig es für das Gelingen unserer Arbeit und für das Gelingen unseres Lebens ist, genau  
hinzuschauen,

Ich bin mir sicher, dass die Ausgangsfrage: „Was macht eine katholische Kita aus?“ im bisherigen Verlauf des Projektes schon ein gutes Stück beantwortet werden konnte. Die kirchlichen Kindertageseinrichtungen dürfen sich selbstsicher und selbstbewusst als kirchliche Räume, als pastorale Orte verstehen, in denen Nächstenliebe gelebt, Glaube verkündet und gefeiert wird. Damit sind sie ein unverzichtbarer Teil gelebter Kirche.

Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, wünsche ich alles Gute, wir sehen uns bestimmt bald wieder – denn ich bin ja gottlob nicht nur im Tri<sup>er</sup>QM<sup>elementar</sup>-Prozess zu finden, sondern überall da, wo Menschen sich fragen, was wichtig, richtig und nötig ist: In Gottes Namen, um der Menschen willen!

*Ihr roter Faden*

achtsamer und bewusster mit uns und den anderen umzugehen. Denn dann erkennt man, dass das Wichtige, das Entscheidende in den kleinen Dingen, in den unscheinbaren Momenten, im Alltäglichen geschieht. Das ich, der rote Faden, da am deutlichsten bin, wo es wenig spektakulär zugeht: Am Frühstückstisch, im Teamgespräch, in einem freundlichen, zugewandten Blick und in einer liebevollen Geste.

Aber allen Beteiligten unseres Prozesses ist bewusst, dass noch vieles nötig ist, dass Erkenntnisse gepflegt und gesichert werden müssen, dass Zeit gebraucht wird, damit man an mir, dem roten Faden nicht achtlos und gehetzt vorbeieilt, dass es Methoden und Riten braucht, die es ermöglichen inne zu halten um sich zu vergewissern und nicht zuletzt, damit man sich an dem reichen, vielfältigen und einmaligen Muster erfreuen kann, dass so ein kleiner roter Faden im Leben eines jeden Menschen weben kann.

*Marianne Marhöfer-Ley,  
Projektleiterin des Tri<sup>er</sup>QM<sup>elementar</sup>-Prozesses  
im Bistum Trier;*

*Silvia M. Groß, Fachberaterin  
für Kindertageseinrichtungen in der Außenstelle Koblenz;*

*Aloys Perling,  
theologischer Referent in der Abteilung Erziehung und Beratung  
im Bischöflichen Generalvikariat*

*Dieser Artikel erschien bereits in der Zeitschrift  
„Welt des Kindes“ Heft 1, Januar/Februar 2010  
dieses und noch mehr finden Sie unter [www.caritas-trier.de](http://www.caritas-trier.de)*







„So, wie man mir damals geholfen hat, versuche ich nun, den Jungen meine Erfahrungen weiterzugeben, sie zu ermutigen, ihren eigenen Weg zu finden. Nicht meinen Weg, sondern ihren Weg. Ich hatte diesen großen Lehrer Miles Davis. Miles hat uns nie gesagt, was wir spielen sollen, nie, fünfeinhalb Jahre lang. ... Er hat mich dazu gebracht, nicht seinem Beispiel zu folgen, sondern meine eigenen Antworten zu finden. So lehrt ein echter Meister! Miles hat keine Urteile abgegeben, er sagte nie, ich mag dies nicht, ich mag das nicht. Einmal habe ich einen völlig falschen Akkord gespielt, mitten in Miles' Solo. Die Töne, die er dazu spielte, banden meinen Fehler so ein, dass er plötzlich zu etwas Richtigem geworden war – das haute mich um. Er hat das nicht als einen falschen Akkord gehört, sondern als etwas, das passierte. Und er hat die Verantwortung übernommen, daraus etwas Richtiges zu machen. .... „

## „ICH WÜRDTE VERSUCHEN, MEHR FEHLER ZU MACHEN – ICH WÜRDTE NICHT SO PERFEKT SEIN WOLLEN ....“

Zur Fehlerkultur in der Kita von Detlev Vogel

**D**iese Aussage von Herbie Hancock, einem der berühmtesten Jazzpianisten, geb. 1940 in Chicago (in Die Zeit, 24.6.2010) zeigt, dass die Frage, wie wir mit Fehlern umgehen, nicht nur ein Thema der Früh- und Schulpädagogik ist, sondern letztlich ein Lebensthema – eine Frage der Einstellung zum Leben.

Aber ist es nicht unsere Aufgabe als Pädagoge/in, Kinder darauf hinzuweisen, wenn sie Fehler machen um sie zum Lernen zu animieren? Wie sollen sie es sonst lernen? Herbie Hancock weist darauf hin, dass ihn sein Lehrer immer aufgefordert hat, seine eigenen Antworten zu finden. Gilt das vielleicht für Musiker, nicht aber für Kinder, die Kulturtechniken lernen?

Unsere Einstellung zu Fehlern ist überwiegend durch unsere Schulerfahrungen geprägt. Wer erinnert sich nicht mit Schrecken an mit roten Korrekturen übersäte Schulhefte? In der Schule hatte es immer negative Folgen, wenn unsere Fehler entdeckt wurden. Also haben wir uns angewöhnt, sie lieber zu verstecken, schließlich vielleicht auch vor uns selbst. Dies beraubt uns einer dem Menschen eigenen, besonderen Fähigkeit: aus Fehlern zu lernen. Dies kann ich nur, wenn ich meine Fehler sehe, sie in gewisser Weise würdige, statt sie zu verteufeln. Nur wenn ich entspannt mit Fehlern umgehe, kann ich kreativ werden. Dabei bedeutet Kreativität hier nicht nur künstlerisch aktiv zu sein, sondern auch, kreativ mit Problemsituationen umzugehen. Denn für die meisten Schwierigkeiten, mit denen uns das Leben konfrontiert, gibt es keine fertige Lösung, die

Kunst besteht darin, neue Wege zu finden. Lukas ist sechs Jahre alt, er kommt nach den Ferien in die Schule. Er interessiert sich schon seit einiger Zeit für das Schreiben und kennt schon viele Buchstaben. Heute bringt er der Erzieherin einen Brief:

**„Ich bin gestan farad gefarn medem Jerom und ea ist hingfalen.“**

Sie sagt: „Oh, danke für den Brief! Du bist mit Jerome Fahrrad gefahren. Hat er sich weh getan beim Hinfallen?“ Die Erzieherin ist unentschlossen. Soll ich das einfach so stehen lassen? Rechtschreibung gehört ja schließlich nicht zum Bildungsauftrag der Kita. Andererseits: Vielleicht gewöhnt er sich diese Fehler dann an und wird sie nicht wieder los, und – was erwarten seine Eltern? „Lukas, du kannst schon toll schreiben, aber ich würde dir gerne ein



paar Fehler zeigen und wie man es richtig schreibt.“ Sie holt ein Blatt Papier und schreibt: Gestern; Fahrrad; gefahren; etc. auf. Sie fordert Lukas auf, die Worte genau so daneben zu schreiben. Der fängt an, ‘Gestern’ zu schreiben, verliert schnell das Interesse, schaut sich nach seinen Freunden um und geht zu ihnen zum Spielen.

Lukas ist offensichtlich nicht daran interessiert, „richtig“ zu schreiben. Was ihm so viel Spaß macht ist, dass er sich schriftlich mitteilen kann. Er weiß, dass bestimmte Buchstaben zu bestimmten Lauten gehören – er schreibt lautierend. Damit hat er das wesentliche Grundprinzip unserer Schrift schon entdeckt. Dies ist eine Phase des Schrifterwerbs, die jedes Kind durchmacht, das sich die Schrift selbstständig erarbeitet - ohne den früher üblichen Schreiblehrgang in der ersten Klasse.

Nach und nach entdecken sie dann die Besonderheiten und Tücken der Orthografie: dass das, was wie ein A klingt (Gestan, Vata, Mutta), manchmal ein „er“ ist, die Doppelungen, das Dehnungs-H, usw.. Die Welt der Schrift sollte in der Kita durchaus einen Platz haben, in Form von Legebuchstaben, Sandpapierbuchstaben, Schreibanregungen und Schreibanlässen und vor allem auch durch anregende Texte und Bücher. Es darf nicht mehr sein, dass Kinder, die sich dafür interessieren auf die Schule vertröstet werden – wenn ihre sensible Phase dafür jetzt ist.

Lernen ist eine Existenzform des Menschen und das gilt insbesondere für Kinder. Sie lernen immer. Dennoch können auch sie nicht alles gleichzeitig lernen. Die Fehler, die Lukas hier gemacht hat, sind aus der Perspektive seines Lernprozesses keine Fehler, weil die Entwicklungsphase, in der er sich befindet, wichtig ist zur Konsolidierung des Gelernten. Deswegen würden ihn Erklärungen und Übungen in dem Moment mehr verwirren, als dass sie helfen würden. Schon Piaget hat betont, dass bestimmte Entwicklungsstadien, die bestimmte Fehler mit sich bringen, notwendig für die Ausbildung der Intelligenz sind:

Das Kind muss "eine Anzahl von Denkstadien durchlaufen, deren Abwegigkeit es

später einsieht, die aber offenbar nötig sind, um schließlich die richtigen Lösungen zu finden".

Warum fällt es uns oft so schwer, Fehler bei Kindern stehen zu lassen, oder auch bei Erwachsenen und letztlich bei uns selbst? Unsere Art, mit Fehlern umzugehen, wirkt sich unmittelbar auf die Kinder aus, mit denen wir zusammen sind. Wie reagieren wir, wenn Kinder beim Bauen, Basteln, Malen, bei den ersten Schreibversuchen oder im sozialen Umgang Fehler machen? Hier ein paar Anregungen, zunächst einen Blick auf den eigenen Umgang mit Fehlern zu werfen: Wenn andere Menschen etwas falsch machen, was ich sehr gut kann oder sehr wichtig finde, spüre ich den Impuls einzugreifen.

Damit Kinder sich nichts Falsches angewöhnen, korrigiere ich sie immer sofort. Prüfungssituationen erinnern mich immer an meine Schulzeit.

Kinder sollten ihre Fehler selbst erkennen, der Lerneffekt ist dann viel größer. Wenn Kinder Dinge falsch machen, die sie eigentlich schon können, reagiere ich manchmal ungehalten.

Ich merke, dass mein Perfektionismus für das Zusammenleben mit Kindern eher hinderlich ist.

Sich der eigenen Haltung bewusst zu sein und sich in konkreten Situationen mit Kindern zu fragen, welchem Impuls ich jetzt folge, führt dazu, dass wir bewusster mit solchen Momenten umgehen können. Wenn wir feststellen, dass ein Kind zum Beispiel beim Weben mit dem Handwebrahmen unregelmäßig arbeitet, sollten wir statt dem: „Nein, so nicht!“ zunächst innehalten und das Kind beobachten. Wir müssen spüren, wo das Kind steht, und worum es bei der Tätigkeit geht. Vielleicht ist es für dieses Kind eine Leistung, dass es überhaupt diese feinmotorische Tätigkeit macht und eine Korrektur würde ihm nur die Freude nehmen. Ein anderes Kind ist vielleicht offen für einen korrigierenden Hinweis. Dabei brauchen wir den „Fehler“ gar nicht unbedingt zu benennen, sondern einfach einen bestimmten



Handgriff noch einmal zeigen und diesen mit Worten beschreibend begleiten.

Es geht eben nicht darum jede Korrektur, jeden Hinweis auf einen Fehler zu verteuern. Die Frage ist, ob ich eingreife, weil ich auf Grund meiner eigenen Erfahrungen als Kind Fehler nicht aushalten kann oder ob ich die Situation und das Kind aufmerksam wahrnehme und mich, bevor ich korrigierend eingreife, frage:

**Störe ich das Kind in seiner Konzentration?**

**Wirkt es offen für meinen Hinweis oder ist es vertieft in sein Tun und zufrieden damit?**

**Wird es den Fehler womöglich selbst entdecken?**

**Kann ich einen Hinweis geben, der es ihm ermöglicht, den Fehler selbst zu herauszufinden?**

Mitunter reicht auch unsere Aufmerksamkeit und Hinwendung und das Kind merkt es von selbst. Korrektur sollte immer aus einer entspannten Haltung heraus geschehen, wenn es unter Druck (wenn das die Eltern sehen ....!) geschieht, vermittelt sich dem Kind vor allem unsere Spannung. Entscheidend ist auch, ob wir selbst eine lernende Grundhaltung annehmen, ob wir uns für das Denken der Kinder interessieren. Kinder haben ihre eigene Logik, die uns nicht einfach nur amüsieren sollte, sondern die es Wert ist, ernst genommen zu werden. Nur wenn wir verstehen, wie Kinder in einer bestimmten Phase denken, was sie interessiert, welche Schlüsse sie ziehen, können wir ihnen angemessene Angebote machen, die sie herausfordern und auf Interesse stoßen. Und nur dann finden Kinder in uns einen Forschungspartner, dem sie sich gerne mitteilen, und dessen Anregungen sie gerne aufnehmen.

Dass die Natur es so eingerichtet hat, dass Kinder laufend Fehler machen, ist kein Zufall: sie haben eine Funktion. Kein Mensch kommt vollkommen auf die Welt (und keiner wird es jemals sein). Dass Menschenkinder im Gegensatz zu den Tieren die meisten ihrer Fähigkeiten und Kompetenzen durch Lernen (also durch Fehler machen) entwickeln und nicht durch genetische

Prägung oder Instinkt, erlaubt uns die Ausbildung von Individualität.

Fehler gehören zu jedem Lern- und Entwicklungsprozess dazu, sie sind das Salz in der Suppe. Diese Erkenntnis ist zumindest in der Theorie auch in der Pädagogik angekommen: Ressourcen- statt Defizitorientierung genannt. Ein Kind wird, je mehr es ermahnt und korrigiert wird, versuchen, seine Fehler zu verbergen und sie zu vermeiden und sich dadurch noch mehr blockieren. Ressourcenorientierung bedeutet, dass wir uns auf die Stärken eines Kindes beziehen, es dort abholen, wo es Spaß und Erfolg hat. Erfolgserlebnisse stärken das Kind insgesamt und eines Tages, fühlt es sich auch den Dingen gewachsen, die ihm nicht so leicht fallen. Unser Problem ist, dass sich diese Prozesse, die jede Erzieherin in ihrem Alltag immer wieder erlebt, nicht von außen planen lassen. Wir können also nicht unmittelbar Einfluss nehmen. Aber selbstverständlich nehmen wir indirekt Einfluss: indem wir dem Kind individuell angepasste Lernangebote machen. Wenn wir merken, dass ein Kind mit der Feinmotorik Schwierigkeiten hat, werden wir ihm entsprechende Angebote machen – wenn immer möglich ohne den Hinweis auf seine Schwierigkeiten.

Es geht darum, vom Prinzip der Auslese zum Prinzip der Förderung zu kommen. Fehler und Schwächen sind demnach ein Anlass zu schauen, welche Angebote dieses Kind möglicherweise braucht, ihm also die angemessene Förderung zukommen zu lassen. Dies darf aber nicht mit dem besserwisserischen Ton „wir üben jetzt mal ....“ überkommen, sondern sollte möglichst immer ein selbstverständliches Angebot sein. Wir brauchen also ein gutes Gespür, aber auch eine gewisse diagnostische Kompetenz um zu unterscheiden, ob es sich um entwicklungsbedingte Fehler handelt oder ob eine ernsthafte Entwicklungsverzögerung vorliegt. Das ist nicht immer ganz leicht zu entscheiden, zumal neuere Forschungen ergeben haben, dass die Entwicklungsvarianz bei etwa drei Jahren liegt. Das bedeutet, dass ein fünfjähriges Kind auf dem Entwicklungsstand eines

dreieinhalbjährigen, ein anderes, ebenfalls fünfjähriges Kind auf dem Stand eines Sechseinhalbjährigen ist – ohne dass hierbei eine besorgniserregende Entwicklungsverzögerung vorliegen würde. Dies bezieht sich auf Sprache, Logik, Motorik und räumliche Vorstellung (Prof. Dr. Remo Largo, Zürich). Wichtig ist, ganz genau hinzuschauen, statt bestimmter Defizite das Kind als Ganzes zu sehen und selbstverständlich: dem Kind die angemessenen Förderanregungen zu bieten.

Versuchen wir einen entspannten Umgang mit Fehlern – in der Arbeit in der Gruppe ebenso wie auch im Team. Voraussetzung ist vor allem, dass wir mit unseren eigenen Fehlern entspannt umgehen und – daraus lernen!

**„Wenn ich mein Leben noch einmal leben könnte, würde ich versuchen, mehr Fehler zu machen. Ich würde nicht so perfekt sein wollen ...“**  
**(Jorge Luis Borges, argentinischer Schriftsteller)**



**Detlev Vogel**

*M.A. Erziehungswissenschaftler und Montessoripädagoge und lehrt als Dozent für Bildungs- und Sozialwissenschaften an der PH Luzern. Daneben arbeitet er freiberuflich als Fortbildungsreferent und Berater für Kitas und Schulen.*





# „Wer frei ist von Fehlern, d

## IRREN IST MENSCHLICH - MIT FEHLERN LEBEN LERNEN

Von Margit Klasen-Braune

Jeder von uns macht Fehler, aber keiner gibt sie gerne zu. Fehler sind uns peinlich. Wir fürchten als inkompetent angesehen zu werden, wir fürchten ihre Folgen: Wie werden Vorgesetzte reagieren, welche Konsequenzen werden sie für unsere Arbeit haben, wie werden die Kollegen reagieren, was ist, wenn Fehler öffentlich werden, werden sie Konsequenzen für die Einrichtung haben. Ganz zu schweigen von den Folgen für die von unseren Fehlern betroffen sind. ....

Ängste, Selbstvorwürfe, Unsicherheit, wie wir mit unseren Fehlern umgehen sollen und nicht zuletzt der Ärger über unsere eigene Unzulänglichkeit sind belastende Gefühle in Fehlersituationen. Niemand ist frei davon. Die genannten Gefühle werden sich in Fehlersituationen immer wieder einstellen. Wir können aber lernen, mit Fehlern souveräner umzugehen, damit sie weniger Schaden anrichten, damit wir aus ihnen lernen können, damit wir den Betroffenen unserer Fehler gerecht werden.

Bestandteil der Unternehmenskultur sollte auch das Thema Fehlerkultur sein: Überall, wo Menschen beruflich handeln und zusammen arbeiten, können Fehler passieren. In einer Einrichtung, in der Fehler als Chance zur Weiterentwicklung begriffen werden, fällt es den Mitarbeitern leichter offen mit Fehlern umzugehen und zu ihnen zu stehen. Kollegen können sich im Rahmen eines Perspektivenwechsels einfühlen und Verständnis zeigen. Die Bearbeitung der Folgen wird als Aufgabe des gesamten Teams begriffen. Das erleichtert es sich in Fehlersituationen selbst gerecht zu werden, angemessen auf die Fehlersituation zu reagieren und dieses belastende Erlebnis zu verarbeiten und in die eigene Biographie zu integrieren. Wir müssen lernen mit unseren Unzulänglichkeiten zu leben und uns selbst zu verzeihen. Das gelingt nur dann, wenn wir an unserem Arbeitsplatz offen mit unseren Fehlern umgehen dürfen.

Ist ein Fehler geschehen, macht es keinen Sinn, einen Schuldigen zu suchen oder gar einen Sündenbock auszugucken, auf ihn einzuprügeln und in der Öffentlichkeit zu „schlachten“. Ein solches Vorgehen macht nichts ungeschehen, ist in keiner Weise fehlerpräventiv, sondern erhöht Angst und Druckgefühle, verdirbt die Freude an der Arbeit und macht die Kooperation in einem Team unmöglich. Letztendlich wird die Fehlerhäufigkeit sogar steigen. Vielmehr ist es zielführend zunächst eine Fehleranalyse vorzunehmen, dabei die Komplexität der Fehlerquellen in den Blick zu neh-

men und dann lösungsorientiert vorzugehen. Liegen die Ursachen außerhalb unseres Handlungsrahmens, sind die Fehlerquellen innerhalb des Handlungsrahmens der Institution zu suchen, sind Kollegen beteiligt oder wesentlich ursächlich? Liegt die Fehlerquelle bei uns selbst? Häufig stellen wir bei der Fehleranalyse fest, dass eine Verkettung von Ursachen zum Fehler geführt hat.

Hier ein Beispiel: Ein neues Kind in der Gruppe hat eine allergische Reaktion auf ein Nahrungsmittel gezeigt, das auf dem Obstbuffet der Einrichtung angeboten wurde und musste ärztlich behandelt werden. Beim Aufnahmegespräch haben Sie die Mutter des Kindes zwar zu Allergien befragt, sie haben auch die entsprechende Information über die Allergie des Kindes gehört. Da aber gerade in diesem Moment das Telefon geklingelt und gleichzeitig eine Kollegin angeklopft hat, um Ihnen eine wichtige Information zu geben, haben Sie versäumt, die Information über die Allergie des Kindes zu notieren und auch nicht daran gedacht, sie nachzutragen oder zumindest mündlich an die Kollegen der Gruppe, in der das neue Kind seinen Platz fand, mitzuteilen. Es kam, was kommen musste: Die Eltern des Kindes sind verständlicherweise wütend, die Kollegin, die zunächst von dem Zorn der Eltern betroffen war, ist sauer auf Sie, sie selbst machen sich Vorwürfe, weil sie die Gesundheit des Kindes gefährdet haben. Sie befürchten berufliche Konsequenzen, da die Eltern des Kindes sich beim Träger der Einrichtung beschwert haben.

Ein Fehler, wie er täglich in jeder Kindertageseinrichtung passieren kann. Der beste Weg mit solchen Fehlern umzugehen, ist die Bearbeitung im Rahmen eines guten Beschwerdemanagements, wie es in den meisten Dienstleistungseinrichtungen, die ein ernst gemeintes Leitbild und eine praktizierte Fehlerkultur besitzen, bereits existiert: Gehen Sie offen mit dem Fehler um. Teilen Sie allen Beteiligten, Ihren Vorgesetzten, Ihren Kollegen und natürlich auch den betroffenen Eltern des Kindes mit, wie es zu dem Fehler kommen konnte und stellen sie nach der Bearbeitung des Fehlers gemeinsam mit Vorgesetzten und Kollegen Überlegungen an, wie in Zukunft solche Fehler, die immer wieder geschehen können, vermieden werden können: Umleitung des Telefons während Elterngesprächen auf den Anrufbeantworter oder Weiterschaltung zu Kollegen. Schild, bitte nicht stören an der Tür, abschließende Zusammenfassung der wesentlichen Bestandteile des Elterngesprächs. .... Ist die Fehlerursache mit bedingt durch Überlastung der Mitarbeiter oder Personalmangel, ist ein klärendes konstruktives Gespräch mit dem Vorgesetzten sinnvoll.



# er werfe den ersten Stein.“

Einer der wichtigsten Punkte des Fehler- bzw. Beschwerdemanagements ist das Ausgleichsgespräch mit denen vom Fehler direkt Betroffenen, in diesem Fall mit den Eltern des Kindes. Wichtig ist es hier, den Rückhalt und die Verantwortlichkeit der Organisation für das Fehlergeschehen zu haben. Denn Fehler sind nie das Versagen eines Einzelnen, sondern in der Regel vor dem Hintergrund eines Organisationsversagens zu sehen.

In dem beschriebenen Fall wäre es Sache der Organisation zu erklären, wie es zu dem Fehler kommen konnte. Wenn Ihre Institution und Ihr Vorgesetzter zu Ihnen stehen, können auch Sie zu Ihrem Fehler stehen, Ihre emotionale Betroffenheit äußern und um Entschuldigung bitten. Vertreter der Einrichtung sollten benennen, was Sie getan haben, um solche Fehler in Zukunft zu vermeiden.

Ist ein Schaden entstanden, sollte gemeinsam mit den Betroffenen, besprochen werden, wie der Schaden reguliert werden kann. Wiedergutmachung sollte angeboten werden oder besser noch gemeinsam mit den Geschädigten überlegt werden, was als Wiedergutmachung beiden Seiten angebracht erscheint. Durch diese offene Vorgehensweise fühlen sich die von Fehlern betroffenen in ihren Gefühlen gewürdigt. Es entsteht die Bereitschaft zu verzeihen und ohne zurückgebliebene negative Gefühle sich in Zukunft zu begegnen.

Ein professionelles Fehlermanagement trägt zum guten Ruf einer Einrichtung bei. Es wird in Gesprächen erwähnt werden, dass in Ihrer Einrichtung Fehler konstruktiv bearbeitet werden und sie genutzt werden, weiter an der qualitativen Entwicklung der Einrichtung zu arbeiten. So kann ein gutes Fehlermanagement die beste Werbung für Ihre Einrichtung sein.

Gleichzeitig sollten Sie auch im kollegialen Rahmen offen mit Fehlern umgehen. Sprechen Sie mit Kollegen, je nachdem ob Ihnen selbst oder einer Kollegin der Fehler unterlaufen ist. So wird die Bearbeitung von Fehlern ein Stück Normalität des Arbeitsalltags. Erleichtert wird ein solches Vorgehen, wenn Sie z.B. im Rahmen einer Teamfortbildung den „Ernstfall durchgespielt haben und einen Konsens gefunden haben, wie sie in Zukunft mit Fehlern umgehen wollen (Leitfragen: Welche Haltung haben wir als Team zu Fehlern? Was wünschen wir uns im Fall eines Fehlers von den Kollegen? Was sind wir bereit Kollegen, die einen Fehler gemacht haben, zu geben? Wie sieht das konkrete Procedere aus?)

Diese Art des Umgangs mit Fehlern ist auch für diejenigen, denen

Fehler passiert sind, der beste Weg, damit zu leben und sich selbst zu verzeihen. So bleibt kein Stachel des Selbstvorwurfs zurück und wir können an die Fehlersituation denken und mit anderen darüber reden, ohne das Gefühl des Versagens und der noch offenen Erledigung einer wichtigen Angelegenheit.

Die beste Fehlerprävention ist ein gutes Arbeitsklima. Es lohnt sich also hier anzusetzen und durch eine gelungene Teamzusammensetzung, durch Supervision, Teamcoaching ... die Voraussetzung dafür zu schaffen. Offenheit und Vertrauen, Kooperation und Verlässlichkeit, Akzeptanz und Wertschätzung sind ein Fundament, auf dem gute Arbeit wachsen kann. In einer Unternehmenskultur, die diese Werte pflegt, sind Fehler seltener und man weiß angemessen mit ihnen umzugehen.

Niemand ist perfekt, nur wer nichts tut, macht keine Fehler.



**Margit Klasen-Braune**

*Diplom-Sozialpädagogin, Mediatorin und bildet für öffentliche und private Auftraggeber Mediatorin aus. Außerdem arbeitet sie als Coach und führt Seminare u.a. zu den Themen Selbstmanagement, Fehlermanagement, Beschwerdemanagement durch.*





## KOMMUNIKATION IM ALLTAG – ZUM UMGANG MIT VERLETZUNGEN UND ÄRGER IM TÄGLICHEN MITEINANDER

Von Susanne Meger



**D**as menschliche Miteinander im Beruf zu gestalten ist oftmals nicht so leicht. Hohe Arbeitsbelastung und Stress führen schnell zu Reibungen und Konflikten. Sie werden nicht angesprochen oder so angesprochen, dass sie zu Verletzungen führen. Bei beidem gibt es keine wirkliche Auflösung. Es schwellt weiter bis zum nächsten Mal.

Je offensiver sie Verletzungen ansprechen können, je konstruktiver sie Ärger äußern können, desto weniger eskaliert es zu einem handfesten Konflikt und wird destruktiv.

### Wie können Lösungsansätze für ein positives Umgehen entwickelt werden?

Das ist nicht so leicht, denn wenn sie sich anschauen wie in unserer Gesellschaft mit Konflikten umgegangen wird, dann geht es hier immer um Kampf. Es geht um die Ermittlung von Recht und Unrecht, Gut und Böse, Sieger und Besiegtem, usw. Wer darauf beharrt findet keine positiven Lösungsansätze. Es ist immer die Angst, die eine Person in einem Konflikt zur Darstellung eigener Stärke und zur Verletzung des Gegners führt. Es sind immer Situationen in denen sie in die Enge kommen und nicht mehr weiter wissen. Das löst Unsicherheit oder Angst aus.

### Wie kann eine Kommunikation im Alltag aussehen, die weniger zu Störungen und Konflikten führt?

Zunächst einmal, was sind die Ursachen von Störungen und Konflikten im täglichen Miteinander:

- das Nicht-Aussprechen von Verletzungen und Ärger
- keine klaren Abgrenzungen
- unklare Strukturen und Kompetenzen
- Konkurrenz und einen Machtkampf
- Überbelastung

Bevor es aber zu einem handfesten Konflikt kommt, geht es um das Vermeiden. Denn nicht jede Störung im menschlichen Miteinander muss zu einem Konflikt werden.

Für ein anderes Umgehen mit Störungen gibt es wichtige Voraussetzung. Nämlich, dass ich selber die Verantwortung für mein eigenes Konfliktverhalten übernehme, ohne die Schuld an die oder den anderen zu richten. Grundvoraussetzungen für einen kooperativen Umgang in Konflikten ist eine Bewusstheit über die Situation. Das bedeutet ein Stück Selbstverantwortung und Selbstkompetenz in Konflikten zu zeigen.



### Was ist damit gemeint?

In jedem Konflikt haben sie die Wahl zwischen der Haltung der Verurteilung oder des Respekts dem anderen gegenüber. Wählen sie die Verurteilung – so nach dem Motto, das macht die doch immer, hab ich doch gleich gewusst, dass sie das nicht hinkriegt, usw. - kommt es immer zur Konfrontation. Wählen sie die respektvolle Einstellung, dann können sie ihre Interessen so verfolgen, dass sie durch Annäherung der Standpunkte gemeinsame Konfliktlösungen finden. Tun sie das nicht, dann läuft es auf einen Kampf hinaus und der führt nie zu einer Lösung.

Sie kennen das alle, wenn sie mit jemandem in einen Konflikt geraten, neigen sie dazu, dem anderen sofort die Schuld zu geben und ihn oder sie erst mal schlecht zu machen. Wenn das passiert, führt das immer zu Störungen in der Atmosphäre untereinander und vermeidet den Weg zu einer Klärung. Es gehören zu einem Konflikt immer zwei Personen, die beide eine Verantwortung für das Geschehen tragen. Und so müssen sie bereit sein auch ihren Anteil am Geschehen kritisch zu beleuchten.

Ein wichtiger Schritt hin zur Selbstverantwortung ist es, sich abgrenzen zu können und NEIN-sagen zu lernen. Das ist etwas was Frauen im Besonderen schwer fällt, nämlich der Mut zum Nein.

Ein Beispiel: Eine Kollegin kommt zu ihnen und fragt sie: „Kannst Du heute für mich den Raum aufräumen? Ich muss ganz pünktlich weg.“ Sie überlegen kurz, denken sich insgeheim, dass das öfter passiert und wollen eigentlich nein sagen. Da fängt die Kollegin an ihnen zu erzählen, was sie alles schon für sie getan hat und appelliert an ihr schlechtes Gewissen. Schon sagen sie ja, wenn sie noch ein wenig weiter bohrt. Später ärgern sie sich darüber, dass sie sich haben überreden lassen. Wenn das häufiger passiert, dann sind hier die Weichen für Störungen in Beziehungen passiert.

### Wie kommt es dazu?

Viele Frauen haben Angst, für egoistisch gehalten zu werden, wenn sie nicht gefällig und hilfsbereit sind, wenn sie anderen eine Bitte abschlagen. Es ist sicherlich eine große Stärke von Frauen sich um andere kümmern zu können, sich gut in sie hineinversetzen zu können und Bedürfnisse und Wünsche erspüren zu können. Damit dies wirklich als Stärke und Kompetenz gelebt werden kann, braucht es die andere Seite. Das ist die Fähigkeit sich abzugrenzen und Nein zu sagen. Denn der Wunsch es allen recht zu machen, führt häufig zur Überforderung. Sie übernehmen zu viele Aufgaben und können dann vieles nur halb machen. Das macht dann wieder ein schlechtes Gewissen, der Kreislauf ist perfekt.

Um wirklich in Konflikten als Frau zu stehen, braucht es eine Klarheit in der eigenen Rolle. Eine Fähigkeit, die Frauen eher schwer

fällt. Gibt es diese Klarheit nicht, sind hier die Weichen für erste Störungen angelegt. Denn wenn sie es z.B. 5 Mal nicht schaffen nein zu sagen, dann steigt in ihnen der Pegel von Ärger an, der irgendwann einen Ausdruck finden muss. Meist kommt er dann an einer Stelle zum Ausbruch, die der Situation und Heftigkeit gar nicht angemessen ist.

Ein andere Aspekt, um sich anders in Konfliktsituationen zu verhalten, ist der, dass sie lernen ihren Ärger, ihre Verletzung anzusprechen, ohne wieder zu verletzen.

Bevor es wirklich zu einem richtigen Konflikt kommt, gibt es Möglichkeiten in alltäglichen Streitigkeiten deeskalierend zu wirken. Es hat viel damit zu tun, wie ich etwas sage und welche Körperhaltung ich dabei einnehme. Je aggressiver und zynischer, bewertend und verletzend unsere Wortwahl ist - mit einer entsprechenden Körperhaltung dazu - um so mehr kann es zu einem Konflikt führen.

Jede Bewertung, die ich formuliere, setzt den anderen innerlich unter Dampf und ruft seine Abwehr hervor. Von daher ist es notwendig nach Möglichkeiten zu suchen, die deeskalierend wirken, um es gar nicht erst zu einem Konflikt kommen zu lassen. Hier beginnt das, was mit Selbstverantwortung in Konfliktsituationen gemeint ist.

Stellen sie sich vor, eine Kollegin kommt zu ihnen und spricht sie so an: „Barbara, Du hast schon wieder Deine Klamotten im Besprechungszimmer liegen gelassen.“

Was löst dieser Satz in ihnen aus, welches Gefühl entsteht in ihnen? Auf jeden Fall Ärger, weil die Kollegin mit ihrer Wortwahl behauptet, dass ihre Sachen häufig dort liegen bleiben und dann bezeichnet sie sie auch noch als Klamotten, wo es doch persönliche Dinge von ihnen sind. Sie gehen vermutlich in eine innere Abwehrhaltung und sind gekränkt. Wenn die Kollegin sich aber so geäußert hätte: „Barbara deine Unterlagen liegen noch im Besprechungszimmer. Ich will es gleich benutzen. Kannst du sie bitte wegräumen.“ Dann wäre es gar nicht zu einer Störung gekommen.

Sie hätten vermutlich gesagt: „Ach ja, ich habe es vergessen.“ Das Thema wäre erledigt. Das bedeutet, die Art und Weise wie wir etwas ansprechen, ist entscheidend.

Ich will ihnen ein Modell der 3 Schritte vorstellen, die eine deeskalierende Wirkung haben. Dabei gehe ich nun vom Empfänger einer Botschaft zum Sender über, d.h. wie muss ich etwas ansprechen, ohne damit zu verletzen.

**Beobachtung:** Sie müssen ihre Beobachtung und das, was sie stört, von dem Urteil darüber trennen. Vermeiden sie jede Verletzung und Herabstufung. Vermeiden sie jegliche Aggression – verbal wie nonverbal. Selbst bei offensichtlichen Provokationen schildern sie den Sachverhalt möglichst objektiv.



„Barbara, Deine Unterlagen liegen noch im Besprechungszimmer.“

**Bedürfnis:** Tragen sie ihr Bedürfnis an eine andere Person heran, damit diese ihr Verhalten ändern kann. Sagen sie dabei was sie möchten und nicht, was sie nicht wollen.

„Ich will es gleich benutzen.“

**Wunsch:** Äußern sie einen Wunsch, damit der andere weiß, was sie sich an Verhaltensänderung wünschen, damit ihr Bedürfnis befriedigt wird. Wenn sie das als Forderung oder Befehl formulieren, dann polarisieren sie einen Konflikt. Ein Befehl ist monologisch und produziert eine Konfrontation. Wer einen Befehl äußert, zieht sich auf die Machtposition zurück und verweigert eine kooperative Konfliktbewältigung. Konsequenz daraus ist: der Kontrahent handelt aus Angst. Dagegen ist eine Wunschäußerung dialogisch und appelliert an die Selbstverantwortung der angesprochenen Person.

### „Kannst Du sie bitte wegräumen.“

Das muss gelernt werden und es braucht viele kleine Schritte, um das umsetzen zu können. Es lohnt sich damit anzufangen, sich gegenseitig daran zu erinnern. Auch der Aspekt sich gegenseitig kritisieren zu lernen, ist ein wichtiger Schritt auf diesem Weg. Ich erlebe in meinen Seminaren immer wieder, wie schwer das fällt und gleich mit Abwertung verbunden wird.

Kritik zu äußern und anzunehmen, ohne gleich in eine Verteidigungshaltung zu gehen oder sich zu rechtfertigen, sind Ansätze dafür ein kollegiales Verhalten zu lernen. Das kann z.B. im Team geübt werden. Sie haben ein gemeinsames Projekt miteinander durchgeführt und nun geht es darum zu äußern, was fand ich gut an deiner Arbeit, was fand ich nicht gut. Das an eine andere Person heranzutragen und mir von einer anderen Person anzuhören – ohne mich gleich zu rechtfertigen – das führt zu mehr Offenheit im Team und stärkt ein kollegiales Miteinander. Wenn sie das häufiger miteinander ausprobieren, stärken sie das Miteinander im Team, sie können so im Team eine eigene Streitkultur entwickeln. Diese an die Kinder weiter zu vermitteln, die das faire Streiten ja auch erst lernen müssen, ist ein wichtiger Schritt pädagogischen Handelns.

Damit es zu einer wirklichen Lösung im Konfliktfall kommt, braucht es die Einstellung, dass Konflikte Chancen zum Lernen sind, d.h. auch eine positive Einstellung dazu. Wenn sie Konflikte als Chance zum Lernen begreifen, dann orientieren sie sich am gemeinsamen Lernen und der Wahrnehmung von Entwicklungsmöglichkeiten. Nun werden sie sich fragen: wieso eine Chance zum Lernen? Z.B. können sie lernen, was ihr Anteil an einer Störung oder einem Konflikt ist. Wenn sie darum wissen, können sie ihr eigenes Verhalten verändern und damit weniger zu einem Konflikt beitragen.

### Wie kann das aussehen?

Sie entdecken, dass sie durch ihr Nicht-ansprechen von Ärger, es zu lange in sich anstauen lassen, bis sie irgendwann platzen. Je länger sie es aushalten und es nicht ansprechen, desto weniger können sie es noch sachlich formulieren. Wenn sie daran arbeiten es direkter anzusprechen und sachlich bleiben können, dann tragen sie einen wesentlichen Anteil zur Konfliktvermeidung bei. Das macht ein gutes Gefühl in ihnen und trägt zur Entspannung untereinander bei.

So wird der Selbstwert der Person gestärkt, Offenheit und Kreativität zur Lösung sind vorhanden. Andernfalls wird jeder Konflikt als Belastung erlebt und als Bedrohung des Selbstwerts. Das führt zu Rückzug, Abwehr oder einem Angriff. Es geht dann um Sieg und Niederlage. Wählen sie die innere Haltung der Chance zum Lernen, dann können sie zu einer wirklichen Lösung kommen und Lernschritte daraus ziehen.

### Nicht der Konflikt ist das Problem, sondern die Art und Weise wie wir damit umgehen.



**Susanne Meger**

*Diplompädagogin, Kunsttherapeutin und Fortbildungsreferentin zu Themen wie: Erfolgreiche Teamarbeit; Wut, Ärger, Aggression - der passende Umgang im Beruf; Mehr Freude und Lebendigkeit in die Zusammenarbeit; Die Kunst der Elterngespräche*







*Die interne und externe Begutachtung  
im Rahmen des Qualitätsmanagements nach  
der DIN ISO und dem KTK-Gütesiegel*



## „ES WAR GAR NICHT SO SCHLIMM ...“

Von Dr. Bärbel Schlummer

„Es war gar nicht so schlimm ...“, diese Aussage höre ich häufiger am Ende einer externen Begutachtung im Zusammenhang mit einer Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems auf der Basis der DIN EN ISO 9001 oder dem KTK-Gütesiegel. Ich begutachte seit einigen Jahren Kindertageseinrichtungen und in diesem Artikel beschreibe ich Begriffe, Grundlagen, Vorgehensweisen und Erfahrungen mit diesen Begutachtungen.

Warum spreche ich von „Begutachtung“ - in der ISO Norm heißt es doch „Audit“? Hiermit drücke ich die grundsätzliche Haltung aus: es geht um die Be-gut-Achtung der Qualität der Arbeit sowie des Qualitätsmanagementsystems in den Kindertageseinrichtungen.

### Doch zunächst einige Begriffserklärungen

**Audit:** Dieser Begriff leitet sich aus dem Lateinischen „audire“ = hören, ab. Der Auditor oder die Auditorin hört also zu, was der Träger, die Leitung und die MitarbeiterInnen aus ihrer Praxis berichten. Dabei handelt es sich nicht um ein stures Abfragen, sondern um ein Gespräch über die Arbeit.

Die Aufgabe des Auditors ist es, das Gespräch effizient zu leiten, Sachverhalte zu erfassen und Nachweise einzusehen. Nachweise sind dabei Daten, die die Realität oder die Glaubwürdigkeit von etwas bestätigen - z.B. Dokumentationen, Protokolle, Fotos oder Berichte. Im Auditprozess geht es um die systematische, unabhängige, objektive und dokumentierte Beurteilung, ob die Qualitätskriterien erfüllt werden.

**Internes Audit:** Das interne Audit ist Bestandteil des Qualitätsmanagementsystems und wird in der Regel von der Qualitätsbeauftragten oder anderen Angehörigen der Kindertageseinrichtung durchgeführt. Ziel ist es, zu ermitteln, ob die Vorgaben des QM-Systems oder die eigenen Ansprüche an die Arbeit umgesetzt werden. Es findet eine Selbstkontrolle oder auch Selbstevaluation statt. Das interne Audit kann auch an eine einrichtungsfremde Person übertragen werden, z.B. an die Leiterin oder Qualitätsbeauftragte einer anderen Kindertageseinrichtung. So ist der Anforderung nach Unabhängigkeit der Auditoren noch besser gewährleistet.

### Externes Audit:

Das externe Audit wird z.B. im Rahmen eines Zertifizierungsverfahrens von einem Auditor einer Zertifizierungsgesellschaft durchgeführt. Er bewertet insbesondere die Ausführung der Forderungen an das QM-System und die Wirksamkeit.

Begutachtungen im Zertifizierungsverfahren: Um eine Zertifizierung nach der DIN EN ISO 9001:2008 zu erlangen wird ein Vertrag über drei Jahre mit einer Zertifizierungsgesellschaft geschlossen. In diesem Verfahren finden folgende unterschiedliche externe Audits / Begutachtungen statt:

#### ● Die Erstbegutachtung

Sie verläuft in zwei Schritten. Zunächst erfolgt die sogenannte Systemanalyse, bei der überprüft wird, ob das QM-Handbuch die Anforderungen erfüllt, ob die internen Audits durchgeführt worden sind und ob das Managementsystem bewertet worden ist. Im zweiten Schritt erfolgt die sogenannte Erstbegutachtung (siehe „Audit“).

#### ● Die Begutachtung zur Systemförderung

In den beiden darauffolgenden Jahren findet jeweils die 1. und 2. Begutachtung zur Systemförderung statt. Hierbei geht es darum, den Nachweis zu erbringen, ob das QM-System andauernd umgesetzt, verbessert und weiterentwickelt wird.

#### ● Die Wiederholungsbegutachtung

Nach den drei Jahren kann die Re-Zertifizierung beantragt werden. Es wird ein neuer Vertrag vereinbart und eine Wiederholungsbegutachtung durchgeführt. Es beginnt ein neuer Prozess, bei dem aber auch die Leistung des QM-Systems während des ersten Zertifizierungszeitraums rückwirkend bewertet wird. Diese Begutachtungen können nie allumfassend sein sondern haben immer Stichprobencharakter und sind angewiesen auf die Ergebnisse der internen Audits.

### Das Audit als Beitrag zur ständigen Verbesserung

Kindertageseinrichtungen unterliegen ständigen Veränderungen.



Sie werden veranlasst sowohl aus eigenem Antrieb (z.B. durch neue Ziele oder organisatorische Veränderungen) als auch aufgrund externer Veränderungen (z.B. neue Gesetze, Wünsche der Eltern). Um mit diesen Veränderungen umgehen zu können bedarf es im Qualitätsmanagement eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP). Das interne (und auch externe) Audit ist ein bedeutendes Instrument zur ständigen Verbesserung der gesamten Kindertageseinrichtung mit all ihren Absichten und Prozessen. Es wird deutlich, ob bzw. inwieweit die angestrebten Ziele erreicht werden. Sowohl Erfolge als auch Probleme werden dadurch bewusst gemacht. Die gelebte Wirklichkeit wird mit den Ansprüchen verglichen, es werden Schwachstellen oder Abweichungen aber auch Verbesserungspotentiale erkannt und entsprechende Maßnahmen und Problemlösungen entwickelt und ergriffen. Die internen Audits geben dem Träger und der Leitung darüber hinaus die Sicherheit, dass das QM-System implementiert ist. Sie bieten die Bestätigung, dass das Leitbild verstanden und umgesetzt wird. Schnittstellen und Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Bereichen und Prozessen können gezielt angeschaut und ggf. verbessert werden.

### Voraussetzungen für ein effektives Audit

Der Träger ist und zeigt sich verantwortlich für die Durchführung des Audits. Die Ziele, Aufgaben, Zuständigkeiten sowie die Umsetzung müssen klar geregelt sein. Aus den Audit-Ergebnissen müssen die abgeleiteten Maßnahmen realisiert werden. So können die Mitarbeiterinnen dieses Instrument mit seinen Erkenntnissen und Erfolgen anerkennen und unterstützen. Eine Prozessbeschreibung ist bei dem systematischen und konsequenten Vorgehen hilfreich, zumal die Zeit relativ knapp bemessen ist. Die internen Auditoren sind entsprechend qualifiziert und geschult. Dabei ist das Bewusstsein wichtig, dass nicht die Personen auditiert werden, sondern die Regelungen und Abläufe und die Personen dazu Auskunft geben. Diese Haltung schafft Vertrauen und eine Grundlage für ein konstruktives Gespräch.

### Die Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2008 an das interne Audit

In der Norm heißt es: „Die Organisation muss in geplanten Abständen interne Audits durchführen, um zu ermitteln, ob das Qualitätsmanagementsystem a) die geplanten Regelungen, die Anforderungen dieser Internationalen Norm und die von der Or-

ganisation festgelegten Anforderungen an das Qualitätsmanagementsystem erfüllt und b) wirksam verwirklicht und aufrechterhalten wird.

Ein Auditprogramm muss geplant werden, wobei der Status und die Bedeutung der zu auditierenden Prozesse und Bereiche sowie die Ergebnisse früherer Audits berücksichtigt werden müssen. Die Auditkriterien, der Auditumfang, die Audit Häufigkeit und die Auditmethoden müssen festgelegt werden. Die Auswahl der Auditoren und die Durchführung der Audits müssen Objektivität und Unparteilichkeit des Auditprozesses sicherstellen. Auditoren dürfen ihre eigene Tätigkeit nicht auditieren.“

### Die Vorgehensweise im Audit

Das Vorgehen lässt sich in vier Schritten beschreiben: Planung, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung. Diese Schritte werden beim internen Audit zum großen Teil durch die Qualitätsmanagementbeauftragte ausgeführt. Im Folgenden skizziere ich die entsprechenden Tätigkeiten:

**1. Planung:** Die Ziele des Audits, der Umfang und die Schwerpunkte werden festgelegt. Dabei sollten innerhalb eines Jahres alle Bereiche berücksichtigt werden. Es wird ein Auditjahresplan mit Terminen, Zeitpunkt und Dauer erstellt. Die Audits können über das Jahr verteilt werden oder zusammenhängend durchgeführt werden. Die Audits sollten vor der Managementbewertung abgeschlossen sein, damit die Ergebnisse in die Bewertung einfließen können.

**2. Vorbereitung:** Bei diesem Schritt werden die Auditoren für die jeweiligen Bereiche bestimmt. Diese sichten die entsprechenden Prozessbeschreibungen im QM-Handbuch und entwickeln eine Auditcheckliste mit Auditfragen. Dabei ist darauf zu achten, dass dies offene W-Fragen sind, z.B. „Wie gestalten Sie den Übergang in die Grundschule?“. Neben der Gesprächsform kann als Methode auch die Beobachtung gewählt werden. Inhalte der Auditcheckliste können auch die Ergebnisse des letzten Audits sein oder aktuelle Themen oder Ereignisse. Der Ablauf des Audits wird mit der Leitung / dem Träger abgestimmt und ein konkreter Zeitplan mit den jeweils beteiligten Personen festgelegt.

**3. Durchführung:** Die Durchführung beginnt mit einem Einführungsgespräch mit dem Träger / der Leitung. Für den Auditor ist es wichtig für eine entspannte Gesprächsatmosphäre zu sorgen.



Letzte Absprachen werden getroffen, z.B. Ziel, Erwartungen, Ablauf und ggfs. kurzfristige Änderungen. Anschließend werden Prozessabläufe und Tätigkeiten entsprechend der Auditcheckliste mit den entsprechenden Personen besprochen. Ihnen sollte einerseits genügend Zeit und Freiraum zum Erzählen gegeben werden, aber andererseits dürfen die zeitlichen und inhaltlichen Planungen nicht aus dem Blick verloren gehen. Die Aufgabe des Auditors ist es, die Fragen zu stellen, aktiv zuzuhören und ggf. einen Konsens zu bewirken. Die Feststellungen werden in der Auditcheckliste dokumentiert. Der Auditor bittet um Einsicht in die entsprechenden Nachweise und Dokumentationen und notiert sie ebenfalls. Am Ende wird ein Abschlussgespräch mit dem Träger / der Leitung und ggf. auch mit den Mitarbeiterinnen geführt und die Ergebnisse und Eindrücke geschildert, bzw. die Stärken und die Schwächen aufgezeigt. Evtl. Abweichungen werden beschrieben und Korrektur- und Folgemaßnahmen vereinbart.

**4. Nachbereitung:** Nach dem Audit werden die Abweichungen dokumentiert und erforderliche Korrekturmaßnahmen eingeleitet und überwacht. Ein zusammenfassender Auditbericht wird geschrieben, in dem die Ergebnisse bewertet werden (Stärken der Kindertageseinrichtung, Schwachstellen, Hinweise für Verbesserungen). Den Bericht erhält der Träger/die Leitung, so dass die Ergebnisse in die Managementbewertung eingegeben werden können.

**Erfahrungen mit dem Audit**

Hier komme ich zu meinem Anfangssatz zurück: „Es war gar nicht so schlimm...“ und er geht oft so weiter “...wir konnten ja mal richtig über unsere vielfältige Arbeit berichten. Im Alltag kommt es oft zu kurz, auf diese Art miteinander ins Gespräch zu kommen.“ oder „Das war ja wie ein Fachgespräch!“.

Die Begutachtungen sind für viele Kindertageseinrichtungen noch Neuland, insbesondere im Rahmen einer Zertifizierung. Gemischte Gefühle im Vorfeld des Audits sind da nur allzu natürlich. Auf der einen Seite gibt es die Sicherheit, in der Praxis so zu handeln wie es geplant ist, auf der anderen Seite gibt es aber auch Unsicherheiten und Ängste, z.B. den Fragen des Auditors nicht gewachsen zu sein. Das Audit wird sich wie eine Prüfung, ein Abfragen - vielleicht sogar wie ein Verhör – vorgestellt. Aufregung und Nervosität wären zwar nicht nötig - gehören

jedoch gerade anfangs dazu und sind verständlich. Wenn die Mitarbeiterinnen die BE-GUT-ACHTUNG des Auditors spüren, erleben sie das Audit als Wertschätzung und Anerkennung der Arbeit sowie als Anregung, über die Arbeit nachzudenken. Sie sprechen offen über die Praxis, äußern auch ihre Fragen an die Arbeit oder das Qualitätsmanagement und benennen Schwierigkeiten. Für Schwachstellen brauchen sie sich nicht zu rechtfertigen. Durch die Fragen kann sich eine gute Gelegenheit zum Austausch von Ideen und Verbesserungsvorschlägen entwickeln. Gerade der externe Blick eröffnet neue Sichtweisen und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung. Ich höre auch Aussagen wie: „Dass wir da nicht drauf gekommen sind“, z.B. über die Angemessenheit der Art und Weise der Dokumente nachzudenken und sie zu verändern oder Abläufe zu überdenken und zu verbessern.

Die Begutachtung – wenn sie richtig erfasst und kompetent umgesetzt wird - bietet die Chance und hilfreiche Unterstützung, das QM-System kontinuierlich zu verbessern. Durch die Auseinandersetzung mit der Qualität, dem Qualitätsmanagement und eine konstruktive Zusammenarbeit ist es möglich, einen guten, angemessenen Weg zu finden und gemeinsame Ziele erfolgreich zu erreichen.



**Dr. Bärbel Schlummer**  
*Erzieherin, Dipl. Sozialpädagogin,  
 Diplom-Supervisorin,  
 TQM-Beauftragte und TQM-Auditorin*





*Alle Bereiche in einer Kindertagesstätte beeinflussen sich gegenseitig.*

*Die ständige Verbesserung der Arbeit ist ebenso ein Ziel wie die zunehmende Zufriedenheit von Kindern, Eltern und MitarbeiterInnen.*

## DAS AUDIT IN KINDERTAGESEINRICHTUNGEN

Von Joachim Wohlwend



Was ist eine gute KITA? Wie kann die Qualität einer KITA gemessen bzw. verbessert werden? Eine einheitliche Definition, was eine qualitativ gute KITA ist, gibt es bis heute nicht. Es sind jedoch in den letzten Jahren unterschiedliche Methoden und Konzepte für die Qualitätsmessung entstanden, an denen sich Eltern und ErzieherInnen orientieren können.

Ein Qualitätsmanagementsystem bietet hierzu eine geeignete Grundlage. Wie ein Qualitätsmanagementsystem aufgebaut sein kann, beschreibt die international anerkannte Norm ISO 9001. Das wertorientierte KTK-Gütesiegel des Bundesverbandes Katholischer Tageseinrichtungen ergänzt den Systemansatz der Norm in idealer Weise.

Ein Qualitätsmanagementsystem in einer KITA ist ein Abbild pädagogischer und organisatorischer Wirklichkeit. In einem solchen Qualitätsmanagementsystem werden inhaltliche Aspekte einer Kindertagesstätte in der Formulierung eines Leitbildes, der Leistungsbeschreibung, der Qualitätspolitik und die Formulierung von Qualitätszielen etc. einbezogen. Ein wichtiges Ziel in einem Qualitätsmanagementsystem ist es, die Kundenzufriedenheit weiter zu verbessern.

Ein Qualitätsmanagementsystem einzuführen ist aber nicht alles. Vielmehr muss es wirksam umgesetzt werden und soll einen anhaltenden Effekt zeigen. Ungewollte Abweichungen von festgelegten Regelungen und Schwachstellen im Qualitätsmanagementsystem müssen deshalb frühzeitig erkannt werden.

Hierbei kommt dem Audit eine wichtige Schlüsselfunktion zu.

### Was ist ein Audit?

Der Begriff „Audit“ stammt aus dem Lateinischen und bedeutet „zuhören“. So ist der Auditor/ die Auditorin in einem Audit insbesondere der „Zuhörer“.

Ein Audit dient der Prüfung, ob die im Qualitätsmanagementsystem der Einrichtung festgelegten Tätigkeiten und Ergebnisse den Vorgaben entsprechen und eingehalten werden, ob das Qualitätsmanagementsystem geeignet ist, die Erreichung festgelegter Ziele zu unterstützen, die Kundenzufriedenheit zu fördern und wo eventuell Verbesserungsmöglichkeiten bestehen.

Bei einem Audit arbeiten Auditor/Auditorin, Leiter/Leiterin und Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen der Kindertagesstätte für ein gemeinsames Ziel, das nur durch gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen erreicht werden kann. Im Rahmen eines Audits werden Abläufe und Ergebnisse bewertet – und nicht Personen. Die Bewertung der Abläufe und Ergebnisse soll die Erreichung der Ziele und die Zufriedenheit der Kinder, Eltern und MitarbeiterInnen sicherstellen.



Das Audit ist ein systematischer, unabhängiger und dokumentierter Prozess. Systematisch, da es in festgelegten Zeitabständen nach festgelegten Regeln erfolgt, unabhängig, da es von Auditoren/Auditorinnen durchgeführt wird, die von dem jeweiligen Bereich, der auditiert wird, unabhängig sind und dokumentiert, da das Verfahren schriftlich geregelt und das Auditergebnis dokumentiert werden soll.

### Wie wird ein Audit durchgeführt?

Audits werden geplant und müssen gut vorbereitet sein. Termine und die zu auditierenden Bereiche bzw. Prozesse werden in der Planung festgelegt. Der Auditor/die Auditorin oder ein Auditoren-Team werden benannt und es wird eine Themenliste (Fragebogen) erarbeitet oder es wird auf standardisierte Fragebögen zurückgegriffen.

Das Audit beginnt mit einer Prüfung der Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems. Diese Prüfung dient auch der Vorbereitung des Auditors/der Auditorin. Er soll ja später vor Ort in der KITA unter anderem prüfen, ob festgelegte Regelungen eingehalten werden. Dies kann er/sie nur tun, wenn er/sie sich mit den in der Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems beschriebenen Abläufen vertraut gemacht hat.

Vor Ort in der KITA beginnt das Audit dann mit einem Einführungsgespräch, bei dem der Ablauf des Audits und die Zielsetzung, die mit dem Audit verbunden ist, erläutert werden. Im Anschluss an das Einführungsgespräch folgt die Erfassung der notwendigen Informationen. Diese Informationen erhält der Auditor/die Auditorin durch eine Begehung der KITA, durch Gespräche mit der Leitung und den ErzieherInnen und durch Einsicht in Dokumente und Aufzeichnungen.

Anhand der Informationen kann der Auditor/die Auditorin feststellen, ob die Abläufe in der Kindertagesstätte den Qualitätsanforderungen im jeweiligen Bereich entsprechen oder nicht, und er kann aus seinen Erkenntnissen eventuelle Verbesserungspotenziale ableiten. Sollte Handlungsbedarf vorhanden sein, so wird der Auditor/die Auditorin spätestens im Abschlussgespräch des Audits den Handlungsbedarf benennen.

Hierbei muss grundsätzlich zwischen Abweichungen und Verbesserungspotenzial unterschieden werden. Abweichungen zeigen dringenden Handlungsbedarf auf. Hier ist davon auszugehen, dass einzelne Anforderungen nicht oder nicht ausreichend erfüllt werden, was zum Versagen des Qualitätsmanagementsystems oder Teilen davon führen kann. Verbesserungspotenzial sollte unter dem Aspekt der ständigen Verbesserung aufgegriffen und nach geeigneten Lösungen gesucht werden.

Auf Wunsch können mit der Leitung und weiteren MitarbeiterInnen geeignete Maßnahmen zur Beseitigung von Schwachstellen bzw. Abweichungen besprochen werden. Verantwortlich für die Maßnahmen zur Beseitigung erkannter Schwachstellen oder Abweichungen ist jedoch die verantwortliche Person des auditierten Bereichs und nicht der Auditor/die Auditorin.

Des Weiteren können in Bezug auf eine stetige Verbesserung entsprechende Vorschläge gesammelt werden, um zu bewerten, welche Maßnahmen umgesetzt werden sollen. Termine und Zuständigkeiten zur Erledigung aller Maßnahmen müssen festgelegt werden.

In seinem abschließenden Auditbericht dokumentiert der Auditor/die Auditorin das Vorgehen, den Verlauf und das Ergebnis des internen Audits.

### Welchen Nutzen hat das Audit?

Audits sind für eine Kindertagesstätte und das Team sehr wertvoll, können doch dadurch Schwächen und Stärken einer Einrichtung erkannt werden. Einige Bereiche der Arbeit treten dabei deutlich hervor. Die starken Bereiche können gestärkt und schwache Seiten verbessert werden. Ausgehend vom bisherigen Qualitätsstand wird durch die Begutachtung der Prozesse und Ergebnisse mit Hilfe eines Audits die Arbeit in allen Bereichen der Kindertagesstätte weiter entwickelt. Die Arbeitszufriedenheit und Motivation der MitarbeiterInnen wird gefördert. Sie bekommen das Gefühl, ein wesentlicher Bestandteil der Kindertageseinrichtung zu sein und durch ihre Arbeit zu einer gesteigerten Zufriedenheit der Kinder und Eltern beizutragen.

Mit dem bestandenen Audit wird bestätigt, dass die Kindertageseinrichtung ihren kirchlichen und gesellschaftlichen Auftrag auf hohem qualitativem Niveau umsetzt.

*Joachim Wohlwend*

*Freiberuflicher Auditor, Unternehmensberater und Trainer für Organisationsentwicklung, Managementsysteme und Medizinprodukte, Quality Auditor, Umweltauditor, TQM-Assessor, Lead-Auditor für akkreditierte Zertifizierungsgesellschaften für Qualitäts- und Umweltmanagement und Medizinprodukte.*

*Herr Wohlwend hat seit 1994 über 800 Zertifizierungsaudits durchgeführt, viele davon in sozialen Dienstleistungseinrichtungen.*





## DEN WANDEL GESTALTEN – EIN RÜCKBLICK AUF ACHT JAHRE ERFAHRUNG MIT QM IN DER KITA ST. LAURENTIUS IN LEUTESDORF

Von Sabine Otermann

Unsere kath. Kita St. Laurentius in Leutesdorf ist eine dreigruppige Einrichtung mit einer Betriebserlaubnis für höchstens 55 Kinder. Die Plätze verteilen sich auf eine Regelgruppe mit 25 Plätzen für Kinder ab vollendetem 3. Lebensjahr und 2 altersgemischten Gruppen mit 30 Plätzen. Davon sind 16 Plätze für Kinder ab dem vollendeten 3. Lebensjahr und 14 Plätze für Kinder ab vollendetem 20. Lebensmonat. Insgesamt sind 20 Plätze als Ganztagsplätze ausgewiesen. Wir haben 4 päd. MA in Vollzeit und 4 päd. MA in Teilzeit.

Im Jahr 2002 hat sich unsere Kindertagesstätte im Rahmen des Pilotprojektes des Bistums Trier „Den Wandel gestalten“ mit der Einführung und Umsetzung eines wertorientierten QM Systems auf den Weg gemacht.

Rückblickend eine lange Zeit, mit vielen Höhen und Tiefen, auf die wir als Team mittlerweile auch mit Stolz zurück blicken. Auch wenn es anfänglich bei einigen unserer Mitarbeiterinnen Bedenken und Zweifel gab. Diese Emotionen werden Sie bestimmt auch aus Ihrem Team kennen. Wir aus unserer Sicht können sagen, dass sich der Weg mit allen damit verbundenen Anstrengungen gelohnt hat. Natürlich können wir auch bestätigen, dass die Einführung

des QM Systems auch erst mal mit einem sehr hohen zeitlichen Aufwand verbunden war, und andere Aufgaben erstmal reduziert werden mussten. Bestätigt wurden wir in unserer Arbeit im Sommer 2006. Als 1. Einrichtung im Bistum und als 3. Einrichtung bundesweit haben wir uns durch die Zertifizierungsgesellschaft EQ – Zert erfolgreich zertifizieren lassen. Da diese Zertifizierung 3 Jahre gültig ist, fand in den beiden folgenden Jahren jeweils ein Überwachungsaudit durch die Zertifizierungsgesellschaft statt. Wir sind seit dem zertifiziert im Bereich „Bildung, Erziehung und Betreuung für Kinder von 2 – 6 Jahren sowie Ganztagsbetreuung“. Mit der Zertifizierung wird bestätigt, dass wir sowohl unseren kirchlichen als auch gesellschaftlichen Auftrag umsetzen und zudem alle Möglichkeiten der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung nutzen. Im letzten Jahr haben wir uns, gemeinsam mit unserem Träger dazu entschieden, für weitere 3 Jahre rezertifizieren zu lassen. Das 1. Audit im Jahr 2006 war für Kinder, Eltern, Kindertagesstättenbeauftragte, Leitung und für das gesamte Team mit großer Aufregung, Anspannung und Ängsten verbunden. Aus allen genannten Personengruppen wurden Vertreter befragt und dabei überprüft, wie die Einrichtung die Anforderungen des KTK- Gütesiegels sowie der DIN EN ISO 9001 im Alltag umsetzt. Am Tag des Audits werden alle QM-Handbücher durch die Auditorin vor Ort gesichtet, es finden Begehungen in den einzelnen Bereichen

statt. Als Nachbereitung des Tages fasst die Auditorin alle Ergebnisse in einem Auditbericht zusammen. Diesen ergänzt sie mit Hinweisen, die bis zum nächsten Audit geändert sein müssen sowie weiteren Vorschlägen zur Verbesserung unserer Arbeit. Nach all den Jahren herrscht vor einem Audit gar nicht mehr die große Aufregung in unserem Team, denn wir berichten schließlich über unsere alltägliche Arbeit. Ein Beispiel zu einem Hinweis aus dem Auditbericht möchte ich dazu gerne nennen: „Die Dokumentation der Beschwerden der Kinder muss überarbeitet und an die gelebte Praxis im Alltag angepasst werden“

Aus dem Alltag können wir berichten, dass es seitens der Eltern und Kinder immer wieder Beschwerden gibt. Eltern haben bei uns seit langer Zeit schon die Möglichkeit, ihre Beschwerden mit einem Vorschlag zur Verbesserung schriftlich einzureichen, ein Beschwerdesystem, mit dem Sie in Ihrer Einrichtung bestimmt auch schon erfolgreich arbeiten. Beschwerden der Kinder hingegen haben wir zwar immer aufmerksam wahr genommen und nach Möglichkeit auch mit Hilfe der Kinder umgesetzt – jedoch haben wir diese nie schriftlich festgehalten, im Team besprochen und den Kindern anschließend ein Ergebnis mitgeteilt. Das sollte sich ab nun ändern. So haben wir auch für die Kinder ein Formular für Beschwerden, ähnlich dem der Eltern,



erstellt. Eine Beschwerde der älteren Ganztagskinder war, dass sie doch schon groß sind und sich nach dem Mittagessen nicht mehr hinlegen wollen. Wir haben im Team immer wieder festgestellt, dass Kinder oft sehr ungern über Mittag bleiben. Diese Beschwerde der Kinder haben wir ernst genommen und mit den Kindern überlegt, wie wir diese Situation verbessern können. Ihr Vorschlag war, dass sie mit einer Erzieherin in eine Gruppe gehen dürfen, um dort etwas zu malen oder sich ein Bilderbuch anzuschauen... Nach Absprache mit den Eltern, die mit dem Wunsch der Kinder einverstanden waren, haben wir mit dem Team einen Weg zur Umsetzung gefunden. Heute stellen wir immer wieder fest, dass die Kinder mit der derzeitigen Situation zufrieden sind. Die Umsetzung von QM ist für uns mittlerweile selbstverständlich und aus unserer täglichen Arbeit nicht mehr wegzudenken. Wir arbeiten mit den QM - Instrumenten wie z.B. Prozessbeschreibungen, Projektplanungen, Risikoanalysen... die Kindern, Eltern und dem Team den Alltag erleichtern und Sicherheit geben. Dies führt zu einer hohen Transparenz, Zufriedenheit, Kommunikation und Information unserer Arbeit nach innen und außen und bietet innerhalb des Teams auch jederzeit die Möglichkeit, flexibel für den anderen einzuspringen.



Besonders stolz sind wir darauf, dass wir die nicht unerheblichen Kosten für die Zertifizierungen durch Sponsoren und weiteren Spenden decken konnten. Dies zeigt uns eine große öffentliche Akzeptanz und Bereitschaft zur Unterstützung unserer Arbeit durch die Gemeinde. Wir sehen das gesamte QM - System und den alljährlichen „Blick von außen“ immer wieder als Chance zur Verbesserung der Qualität unserer Arbeit zum Wohle der Kinder und deren Familien.

*Sabine Otermann  
Leiterin der Kindertageseinrichtung  
Laurentius in Leutesdorf*





## „NATUR-WISSEN SCHAFFEN“ - KOOPERATION DER KITA ST. MARTIN IN REMAGEN MIT DER UNI BREMEN

Von Maria Lamonte-Austin



Im Jahr 2007 wurde die katholische Kindertagesstätte St. Martin in Remagen ausgewählt, an einem Modellprojekt der Universität Bremen zum Thema Naturwissenschaft, Technik, frühe mathematische Bildung und Medienkompetenz teilzunehmen. Dem vorausgegangen war eine Bewerbung über das Ministerium für Bildung, Frauen und Jugend, in welcher durch die Referentin für Kindertageseinrichtungen, Xenia Roth, bundesweit 25 Einrichtungen gesucht wurden, deren Arbeitsschwerpunkt Praxisbeispiele in diesem Themenkomplex aufweist.

Die Kita St. Martin ist eine 5-gruppige Einrichtung in Trägerschaft der Kita gGmbH Koblenz, in welcher insgesamt 105 Kinder in 4 Regel- und einer Krippengruppe betreut werden. Gearbeitet wird hier nach dem Offenen, prozessorientierten Konzept, das den Kindern die Möglichkeit gibt, ihre Bedürfnisse und Interessen in die Arbeitsplanung mit einzubringen.

Gemeinsam mit der Deutschen Telekom Stiftung wurde nun ein Kooperationsvertrag zur Erstellung von Portfolios im Bereich Naturwissenschaft geschlossen, der eine rund zweijährige Zusammenarbeit begründete.

Mit dem Projekt „Natur-Wissen schaffen“ fördert die Deutsche Telekom in Zusammenarbeit mit der Uni Bremen die frühkindliche Bildung in den genannten Bereichen Mathematik, Naturwissenschaften, Technik und Medien. Auf Grundlage der Bildungspläne für Kindertageseinrichtungen sollten konkrete Handreichungen für diese Bereiche, sowie Instrumente, soge-

nannte Portfolios, zur Dokumentation individueller Lernfortschritte entwickelt werden.

Um sicherzustellen, dass die Handreichungen und die Portfolios optimal den Erfordernissen der täglichen pädagogischen Praxis gerecht werden, entwickelten hier Pädagogen und Wissenschaftler gemeinsam und unter der Leitung von Prof. Fthenakis die Materialien von Beginn an in enger Zusammenarbeit mit den ausgewählten Praxiseinrichtungen.

In dieser Kooperation sollte die Praxis-Perspektive wesentlich in die neu entwickelten Konzepte mit einfließen. Konkret sah die Zusammenarbeit so aus, dass in monatlichen Abständen zunächst Textentwürfe in die Einrichtung gelangten und dort auf ihre Verständlichkeit und Alltagstauglichkeit überprüft wurden. In einem zweiten Schritt wurden einzelne Experimente oder praktische Hilfen mit den Kindern ausprobiert und von den Pädagogen vor Ort bewertet. Abschließend fand zum Ende der Entwicklungsphase eine Gesamtbewertung von Seiten der Kita statt, ehe die Handreichungen der breiten Kitalandschaft als Arbeitsmittel zur Verfügung gestellt wurden.

Seit langem schon gehörten naturwissenschaftliche Fragestellungen und Experimente zum regelmäßigen Bildungsangebot der Kita St. Martin. Ob Planetenkunde, Pflanzenwachstum oder der Aggregatzustand des Wassers – keine Frage, die von den Kindern nicht gestellt und von den Erzieherinnen nicht gerne aufgenommen wurde. Viele Monate lang wurden den Naturwissenschaften ein eigener Raum ge-





widmet und einer der Funktionsräume zum Entdeckungsraum ernannt. Seither sind verschiedene Experimentzyklen von den Kindern angeregt, zum Teil eigenständig vorbereitet und anschließend durchgeführt worden.

Entscheidend hierbei ist die Ganzheitlichkeit, mit der die Kinder einer Fragestellung begegnen: beginnend bei der Problemstellung über einen möglichen Lösungsansatz zum Versuchsaufbau bis hin zum Beweis bzw. dem Nachweis des Gegenteiles müssen das Für und Wider eines Versuchsaufbaues diskutiert werden. These und Antithese werden im Diskurs erwogen und die Durchführung mit allen Sinnen erlebt. So erlangen die Kinder einen ganz selbstverständlichen Bezug zu ihrer erfahrbaren Umwelt und lernen, auch mit unsichtbaren und abstrakten Phänomenen umzugehen. Ganz nebenbei machen sie Erfahrungen mit verschiedenen Stoffen, Farben, Gerüchen, mit Zahlen, Maßen und Gesetzmäßigkeiten. Und nun auch mit der Verwertung ihrer Erkenntnisse in einem wissenschaftlichen und öffentlichen Zusammenhang.

Entstanden ist die 6-teilige Fachbuchreihe „Natur-Wissen schaffen“ im Bildungsverlag EINS, die sich umfassend mit den jeweiligen analysierten Bildungsbereichen auseinandersetzt. Anhand zahlreicher, illustrierter Praxisbeispiele wurden die entwicklungspsychologischen Grundlagen didaktisch für das pädagogische Fachpersonal aufbereitet.

Band 1 beinhaltet die Ergebnisse des Froschkönig-Wettbewerbs, bei dem Kindertageseinrichtungen durch eine bundesweite Ausschreibung aufgefordert worden

waren, ihre Projekte zur Umsetzung der Bildungsbereiche frühe mathematische Bildung, Naturwissenschaft und Technik einzureichen.

Band 2 bis 5 befassen sich ausführlich mit jeweils einem der benannten Bildungsbereiche und Band 6 beschäftigt sich mit den Dokumentations- und Reflexionsinstrumenten, indem es unterschiedliche Portfolios vorstellt und Pädagogen darin unterstützt, ein für ihre jeweilige Einrichtung stimmiges Portfoliokonzept zu entwickeln. In der katholischen Kindertagesstätte St. Martin haben seither, mehr noch als zuvor, die Naturwissenschaften einen breiten Raum eingenommen. So stellten sich mit dem erweiterten Themenkreis neue Anforderungen an das pädagogische Personal in Bezug auf Vorbereitung und Fortbildung. Messbarkeit und Evaluation eröffnen ganz neue Dimensionen der Dokumentation und der Transparenz, sowohl intern als auch extern, denen in den Folgejahren besonders bei der Fortbildungsplanung Rechnung getragen wurde.

Bei den Kindern hat sich das Bedürfnis nach Klärung verschiedener (Natur-) Phänomene so nachhaltig durchgesetzt, dass den Bereichen Naturwissenschaft und Medienkompetenz bereits ganze Jahresthemen gewidmet wurden. Im vergangenen Jahr waren dies Projekte mit chemischen und physikalischen Experimenten und ein Themenblock im Bereich Mathematik. Derzeit stellen sich die Kinder die Frage: wie entsteht ein Buch, was passiert beim Film und wie kommen die Männchen in den Computer? Normal, dass sich den Fragen

nach dem Möglichen auch Fragen nach dem Notwendigen anschließen. Wenn ich also weiß, wie ich ein Buch oder das Internet nutzen kann, sind dann alle Informationen, die ich dort bekomme für mich hilfreich oder sogar gut? Durchaus eine ethisch-religiöse Betrachtung, die Kinder bei aller Neugier anstellen wollen und auch sollen.

Den krönenden Abschluss des zweijährigen Modellprojektes bildete eine Einladung an alle Vorschulkinder unserer Einrichtung, die zu einem Experimentiertag in die Zentrale des Sponsors Deutsche Telekom nach Bonn gebeten wurden.

Hier konnten sie nach Herzenslust und unter Anleitung von Fachleuten experimentieren, filmen und fachsimpeln und zwar gemeinsam mit anderen Kindern aus ganz Deutschland - eine Erfahrung, die ihnen sicher noch lange in Erinnerung sein wird.

*Maria Lamonte-Austin,  
Leiterin kath. Kita St. Martin Remagen*





## EIN PFIRSICH IST EIN APFEL MIT TEPPICH DRAUF. SYSTEMISCH ARBEITEN IM KINDERGARTEN.

Dieses Sachbuch mit dem originellen, Neugierde weckenden Titel, hat es in sich. Es ist gut strukturiert, lebendig und spannend geschrieben und ist trotz vieler theoretischer Inhalte nicht staubtrocken, da stets der Praxisbezug gewährleistet ist. Es ist vor allem sehr ermutigend und diese Ermutigung zieht sich quasi als roter Faden von Anfang bis Ende durch. Es bereitet den aus verschiedenen sozialpädagogischen Arbeitsfeldern bereits bekannten und bewährten systemischen Ansatz für den Kindergarten auf und entwickelt ihn weiter, d.h., das einzelne Kind wird, obgleich es in seiner Individualität ernst genommen wird, stets in den vielfältigen Bezügen seines näheren und ferneren Umfeldes gesehen.

Die AdressatInnen des Buches werden ermutigt, allen ungünstigen Rahmenbedingungen in der Einrichtung und zunehmend als „schwierig“ empfundenen Kindern und Eltern zum Trotz ressourcenorientiert, zugleich prozess- und zielorientiert, auf Problemlösung bedacht zu denken und zu arbeiten, den Bildungsbegriff und alles Lernen im Kindergarten als „sinnliches“ (d.h. Lernen mit allen Sinnen) und vor allem ganzheitliches Lernen zu verstehen und entsprechend das eigene pädagogische Konzept zu entwickeln (siehe dazu auch das Interview „Schluss mit der Dressurschule“ mit dem Neurobiologen Prof. Dr. Gerald Hüther

Seite 78-80 sowie dessen Artikel in „zurSacheKita“ Nr. 1/09) quer zu denken, kreativ zu sein und die Dinge „gegen den Strich zu bürsten“, eine positive Grundhaltung zu entwickeln, als pädagogische Mitarbeiterinnen im Kindergarten für sich selbst zu sorgen („selfcare“ zu betreiben) und soweit wie möglich die eigenen Grenzen zu akzeptieren und dennoch bei allem gelassen zu bleiben, nie aufzugeben, sondern Altes hinter sich zu lassen und sich auf Neues einzulassen.

Dies sind nur einige Beispiele für den Machenden Charakter des Buches. Hinweisen möchte ich noch auf das 3. Kapitel: „So organisieren Sie Ihre Kindertagesstätte systemisch!“ Es enthält, ohne Patentrezepte zu geben, eine Fülle umsetzbarer Hinweise, wobei theoretische und praktische Anteile gemischt sind. Stichworte hierfür sind: Beobachtung, Kindergarten als Organisation, Aufgaben der Leitung, Teamarbeit, Besprechungen, Vernetzung, Personalentwicklung, Qualitätsmanagement, Beschwerdemanagement etc.

Zum Schluss noch zwei Anregungen zum Weiterdenken:

- Im systemischen Ansatz finden sich viele Bestandteile des situationsorientierten Arbeitens im Kindergarten. Es könnte sich lohnen, beide Ansätze miteinander zu verknüpfen und daraus ein pädagogisches Konzept für die eigene Einrichtung zu entwickeln.

Der ganzheitliche Ansatz ist zentral beim systemischen Ansatz. So heißt es an mehreren Stellen im Buch: „Das Ganze (bzw. der Mensch) ist mehr als die Summe seiner Teile“. Aber was macht dieses „Mehr“ aus? Dies wird an keiner Stelle (zumindest nicht explizit) begründet. Denn es zielt (oft auch unbewusst) auf die Tiefendimensionen des Lebens. Insofern wäre es reizvoll, im Rahmen eines religionspädagogischen Konzeptes diesen Aspekt vor Ort zu vertiefen und umzusetzen.

Deshalb sei am Ende ein Zitat von Jörg Zink genannt:

„Rings um uns wandelt sich alles, und wir werden glücklich sein, wenn wir uns dem Gesetz der Wandlung überlassen.

Niemand bleibt, wie er ist, und nichts bleibt um uns her. Und wer festhalten will, was jetzt ist, wird das Glück verlieren.“

Ursula Fortein

Rainer Orban /  
Gabi Wiegel,  
Carl Auer Verlag,  
Heidelberg, 2009,  
19,95 Euro





## GROSSER WOLF & KLEINER WOLF. DAS GLÜCK, DAS NICHT VOM BAUM FALLEN WOLLTE.



*Nadine Brun-Cosme,  
mit Bildern von Olivier Tallec;  
aus dem Französischen  
von Bernadette Ott,  
Gerstenberg Verlag, Hildesheim,  
2009 ab 3 Jahren, 12,90 Euro*

„Die Welt steht still auf der neunten Doppelseite“, so beginnt Fridtjof Küchemann seine Hommage an eines der schönsten Kinderbücher unserer Tage. Mitten im Winter ist der große Wolf auf den verschneiten Baum geklettert, um dieses eine Blatt zu pflücken, auf das der kleine Wolf schon seit dem Frühjahr wartet. „Warte ein Weilchen!“, hat ihn der große Wolf lange vertröstet, „irgendwann fällt es herab.“

Und der kleine Wolf wartet den ganzen Frühling, den Sommer und den Herbst. Als das Blatt im Winter noch immer am Baum hängt, beschließt der große Wolf, hinaufzuklettern und es zu holen. Doch je höher er kommt, desto dünner werden die Äste. Und dann geschieht das Unglück, das Blatt zerbricht und alles scheint umsonst. Das Warten, das Sorgen, die Gefahr, die Mühe.

Voller Traurigkeit klettert der große Wolf wieder herab vom Baum und erwartet schon das Schlimmste, Tränen, Wut, Enttäuschung doch zu seiner grenzenlosen Überraschung strahlt ihn der kleine Wolf an. Nie hat er etwas Schöneres gesehen. Nie war er glücklicher, als in diesem wundervollen Augenblick, als tausende von kleinen Glitzerstücken des Blattes auf ihn herabgeregnet sind und eines davon sogar auf seiner Zun-

ge gelandet ist. All das hat der große Wolf für ihn gemacht. „Nur um die Augen des kleinen Wolfs leuchten zu sehen“ heißt es an einer Stelle. Und sie leuchteten. Heller als die Sonne.

In phantastisch fahles Winterlicht hat der französische Illustrator Olivier Tallec die Szene aus Nadine Brun-Cosmes Geschichte "Großer Wolf & kleiner Wolf" getaucht, hat Baum, Himmel, Sonne mit grobem Pinselstrich gemalt, den großen Wolf mit schwarzem Buntstift hineingekrakelt.

Aus Untersicht, ziemlich klein, ganz weit oben auf dem Baum sehen wir ihn in diesem Bild: Wie er sich reckt, um nicht noch weiter auf den Zweig kriechen zu müssen, wie sein Körper sich spannt, um das Gleichgewicht zu halten, wie er, ungläubig noch, mit ausgestreckter Hand und großen Augen den Blattbruchstücken hinterher schaut. Das ist große Bilderbuchkunst.

*Silvia Groß,  
Fachberaterin im Caritasverband für die  
Diözese Trier e.V.  
Abteilung Kindertageseinrichtungen*





## **KOOPERATIONSJAHR KINDERGARTEN – GRUNDSCHULE GEMEINSAM BILDEN · GEMEINSAM ERZIEHEN GEMEINSAM ÜBERGÄNGE GESTALTEN**

Von Gabriele Pfeifer

### **Zielsetzung und bisheriger Planungsstand**

Die saarländische Landesregierung hat in ihrem Koalitionsvertrag die Weiterentwicklung des gebührenfreien letzten Kindergartenjahres zu einem obligatorischen Schulvorbereitungsjahr festgeschrieben.

Die Ziele dieses Jahres, das mittlerweile „Kooperationsjahr“ genannt wird, sind die Erleichterung des Übergangsprozesses für die Kinder und die Verbesserung der Anschlussfähigkeit der Erziehungs- und Bildungssysteme. Im weiteren Verlauf und in Absprache mit Trägervertretern von Kindertageseinrichtungen im Saarland wurde u. a. eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die für das Kooperationsjahr einen Konzeptionsentwurf entwickelte und bis Ende Dezember 2010 Handreichungen erstellen wird. Dieser Arbeitsgruppe gehören Grundschullehrerinnen und Grundschulleiterinnen, Kin-

dergartenleiterinnen, Fachberaterinnen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Abteilung Allgemeinbildende Schulen des Bildungsministeriums an.

Gleichzeitig wurde in Sondersitzungen des AK-Zukunft über die Umsetzung und die Rahmenbedingungen verhandelt. Vorgesehen war, dass das Kooperationsjahr ab dem Schuljahr 2010/2011 flächendeckend starten sollte. In gemeinsamen Beratungen wurde jedoch vorerst eine einjährige Pilotphase vereinbart, die es ermöglicht, entstehende Schwierigkeiten zu bearbeiten, Verbesserungsvorschläge zu entwickeln und so die Konzeption auf der Grundlage von Praxiserfahrungen fortzuschreiben. Inhaltliche Basis der Konzeption ist das Bildungsprogramm für saarländische Kindergärten und die Kernlehrpläne für die Grundschule.







### Rahmenbedingungen und Durchführung

Während des Kooperationsjahres werden Lehrkräfte und Erzieherinnen und Erzieher gemeinsam 4 Stunden à 45 Minuten pro Woche mit den Kindern gestalten. Zusätzlich steht 1 Stunde pro Woche für Beratungsgespräche zur Verfügung. Von der Landesregierung sind diese Stunden bislang nur für Lehrerinnen und Lehrer vorgesehen, Erzieherinnen erhalten hingegen keine zusätzlichen Deputate. Dies ist auf Grund der vielfältigen Aufgabenstellungen ohnehin schon angespannten Lage in den Kindertageseinrichtungen eine inakzeptable Situation. Die Trägervertreter von Kindertageseinrichtungen fordern daher auch ein vergleichbares Deputat für Erzieherinnen und Erzieher.

Von katholischer Seite ist die Möglichkeit eingeräumt worden, in Frage kommende Einrichtungen im Rahmen der bezuschussbaren Kosten höher zu personalisieren. Einrichtungen, die diesen Rahmen schon ausgeschöpft haben, konnten unabhängig von ihrer Qualität nicht teilnehmen. Diese Regelung wurde zum Schutz der Erzieherinnen und Erzieher getroffen, die häufig bereit sind, noch viele Dinge in Angriff zu nehmen, um den Kindern bestmögliche Bildungsangebote zur Verfügung zu stellen.

In einer „Lerngruppe“ sollen nicht mehr als 22 Kinder sein. Ist die Gruppe kleiner, reduziert sich auch das Stundenkontingent der Lehrerinnen und Lehrer während des Kooperationsjahres wie folgt:

1 bis 5 Kinder pro Schulkindgruppe:

1 Stunde plus 1 Stunde Beratung

6 bis 11 Kinder pro Schulkindgruppe:

2 Stunden plus 1 Stunde Beratung

über 11 Kinder pro Schulkindgruppe:

4 Stunden plus 1 Stunde Beratung

Die Gruppengröße kann bei einer geringfügigen Überschreitung der 22 Kinder pro Gruppe auch erhöht werden, um den notwendigen Lehrkräftebedarf gewährleisten zu können.

### Auswahlkriterien für die Pilotphase

Eine Auswahl der Kitas erfolgte von Seiten des Ministeriums auf der Grundlage der Schulstandorte, die sich freiwillig für die Projektphase gemeldet hatten. Die Kitas, die Kinder betreuen, die diese Schulen später besuchen, konnten sich als kooperierende Einrichtungen melden. Weitere Kriterien waren 3 Schulstandorte pro Landkreis, Einrichtungen in städtischen und ländlichen Gebieten, eine erhöhte Anzahl von Kindern mit Migrationshintergrund.

Insgesamt sind für die Pilotphase 20 Schulstandorte mit den jeweils kooperierenden Kindertageseinrichtungen, insgesamt 60 Kitas, ausgewählt worden. Aus katholischer Trägerschaft beteiligen sich 12 Einrichtungen der KiTa gGmbH und 4 Einrichtungen in kirchengemeindlicher Trägerschaft bzw. anderer katholischer Träger.

### Geplante Unterstützung vor und während der Pilotphase

Die Eröffnungsveranstaltung hat bereits am 23. Juni 2010 stattgefunden.

Um den „Tandems“, so der Name der kooperierenden Einrichtungen, einen guten Start zu ermöglichen, finden vor der Pilotphase gemeinsame Fortbildungen mit Lehrkräften und Erzieherinnen und Erziehern statt. Eine gute Weiterarbeit sollen u. a. unterstützende Fortbildungen während der Pilotphase gewährleisten. Den Tandems stehen überdies im Laufe des Jahres Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Ministeriums als Ansprechpartnerinnen und -partner zur Verfügung. Frau Prof. Dr. Förster von der HTW in Saarbrücken wird eine externe Evaluation durchführen. Die katholischen Einrichtungen werden darüber hinaus von ihrer Gesamtleiterin und ihrer Fachberaterin begleitet. Überdies richtet die Fachberatung eine Arbeitsgruppe ein, in der die kooperierenden Fachkräfte der katholischen Kindertageseinrichtungen ihre Erfahrungen austauschen und mögliche Verbesserungsvorschläge erarbeiten.

### Ein Dank zum Schluss

Abschließend steht noch ein großer Dank an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der katholischen Kindertageseinrichtungen für ihre Bereitschaft zur Teilnahme an der Pilotphase. Die Vorbereitungen sind unter enormen Zeitdruck gelaufen und auch sonst waren einige Hürden zu überwinden. Dennoch ist eine Mitarbeit sehr wichtig, um gestaltend am weiteren Verlauf des Kooperationsjahres mitwirken zu können. Es ist eine große Chance für alle Beteiligten durch eine gelingende Zusammenarbeit auf Augenhöhe den Übergang vom Kindergarten zur Grundschule für die Kinder so gut wie möglich zu gestalten.

*Gabriele Pfeifer,*

*Fachberaterin im Caritasverband für die Diözese Trier e.V.,  
Abteilung Kindertageseinrichtungen*





## ALS NEUE KOLLEGIN ...

*... im Diözesancaritasverband Trier nehme ich die Gelegenheit gerne wahr, mich Ihnen vorzustellen. Mein Name ist Stefanie Gödert und ich arbeite seit März 2010 als Referentin für Fort- und Weiterbildung in der „Lernstatt Zukunft“. Verantwortlich bin ich für Koordinierung der Fortbildungsveranstaltungen, die Sie zurzeit besuchen können. Hier werden wir sicherlich in Zukunft öfter miteinander ins Gespräch kommen.*

Momentan steht die Entwicklung des neuen Fort- und Weiterbildungsprogramms 2011 für die pädagogischen Fachkräfte in den Kindertageseinrichtungen des Bistums Trier im Vordergrund, welches in intensiver Zusammenarbeit mit den FachberaterInnen und Fachberatern der Außenstellen geplant und umgesetzt wird. Im Lernstatt-Team haben wir die Aufgabe, fachübergreifende Veranstaltungen mit dem Bereich „Pflege und Gesundheit“ zu organisieren und insgesamt neue Bildungsangebote und Lernformen zu entwickeln.

Und nun zu meiner Ausbildung und Berufspraxis: Seit dem Studium der „Pädagogik“/ „Erziehungswissenschaft“ in Trier und Berlin arbeite ich seit ca. 20 Jahren in der Erwachsenenbildung mit dem Schwerpunkt „Frühkindliche Bildung und Erziehung“. Spannend sind in den vergangenen Jahren die enormen Entwicklungen und Veränderungen in der Frühpädagogik, die ich während meiner Berufszeit in unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen u.a. als Fortbildnerin, Fachberaterin, wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt der „Nationalen Qualitätsinitiative (NQI)“, im Modellprojekt zur „Umsetzung des Bildungsauftrages in Kitas und Horte der Stadt Leipzig“ und zuletzt im Projekt „Bildungshaus 3-10“ am Transferzentrum für Neurowissenschaften in Ulm miterleben konnte. Mein Hauptanliegen ist es, die unterschiedlichen Erfahrungen für Sie in der Praxis nutzbringend umzusetzen.

Deshalb freue ich mich auf die Zusammenarbeit mit Ihnen und bin gespannt auf Ihre Rückmeldungen, Fragen und Fortbildungs-ideen.

*Stefanie Gödert*

*Referentin für Fort- und Weiterbildung im Caritasverband für die Diözese Trier e.V.*





## **impressum**

Herausgeber: Caritasverband für die Diözese Trier e.V. · Abteilung Kindertageseinrichtungen,  
Sichelstraße 10, 54290 Trier · Redaktionsteam: Marianne Marhöfer-Ley, Silvia M. Groß, Alexandra Kohr,  
Karl Thomes · Grafik-Design: lutzgestaltet, Mülheim · Druck: Caritas Werkstätten Ulmen, Trier  
Die einzelnen Texte sind namentlich gekennzeichnet