

DIE ZEITSCHRIFT FÜR ENGAGIERTE ERZIEHERINNEN UND ERZIEHER

# kinderleicht



3/16



Frühpädagogik – Wer macht da eigentlich die Ansagen?

Kommunikationsweichen

Eine Kultur des Vertrauens

## Die Kitaflüsterer

Kitas zwischen Selbst- und Fremdbestimmung

## UNSER THEMA



**Frühpädagogik – Wer macht da eigentlich die Ansagen? Mit einem Beispiel aus dem Bayerischen Bildungsplan**  
von Dr. Herbert Renz-Polster

4

## REPORT

**Weniger ist mehr?! Oder wäre anders besser?**  
Ein Interview mit Detlef Diskowski

7

## NETZWERK



**Erziehungsziel „Barmherzigkeit“?**  
von Prof. Winfried Böhm

9



**Warum Missverständnisse wichtig sind ... und wir den anderen in seiner Welt häufiger besuchen sollten**  
von Dr. Peter Michael Bak

12

**Kommunikationsweichen**  
von Albert Horbach

15

## RECHT

**„Jedes Kind hat ein Recht auf Schutz im Krieg und auf der Flucht“.**  
Flüchtlingkinder in der Kita  
von Tanja von Langen

19

## PERSPEKTIVEN



**Eine Kultur des Vertrauens**  
von Joachim Armbrust

21

## ERZIEHUNGSPARTNERSCHAFT



**Aktivierende Methoden der Elternarbeit. Anregungen für Kindergarten und Krippe**  
von Prof. Norbert Huppertz

26



**Leitwölfe sein. Kinder ins Leben führen!**  
von Mathias Voelchert

28

**VORSCHAU/IMPRESSUM**

31

## REPORT



**Weniger ist mehr?! Oder wäre anders besser?**  
Ein Interview mit Detlef Diskowski

7

Neben Elternerwartungen, Trägerideologien und bildungspolitischen Vorstellungen gibt es noch andere, wirtschaftliche und politische Interessen und Gruppierungen, die direkt oder indirekt Einfluss auf die Konzeptionen und Bildungsinhalte und auf die Arbeit von Kitas nehmen. In diesem Interview (angeregt durch die DVD „Weniger ist mehr? Brauchen wir im Umgang mit unseren Kindern mehr Programmen oder mehr Gelassenheit?“) gibt uns Detlef Diskowski, Referatsleiter Kindertagesbetreuung im Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg, seine Einschätzungen zu den aktuellen Entwicklungen.

## RECHT



**„Jedes Kind hat ein Recht auf Schutz im Krieg und auf der Flucht“**  
von Tanja von Langen

19

Flüchtlingkinder in der Kita – wie immer leiden die betroffenen Kinder am meisten unter der Situation. Häufig traumatisiert, ihrer gewohnten Umgebung entrissen und der deutschen Sprache nicht mächtig, finden sie sich in ihr neues Lebensumfeld nur schwer ein. Es ist wichtig, sie aus den Flüchtlingsunterkünften heraus hinein in die Kitas zu bringen. Doch geht das so einfach? Welche Rahmenbedingungen gelten, wenn ein Flüchtlingskind in Ihre Einrichtung kommt?

**„kinderleicht!“  
bei facebook**

Wir freuen uns auf Ihren Online-Besuch auf [www.facebook.com/kinderleicht](http://www.facebook.com/kinderleicht).



© Stephanie Hofschlaeger - pixelto.de

## Eine Kultur des Vertrauens



von  
Joachim Armbrust

*Selbstbestimmtes Arbeiten entsteht nicht auf dem Boden von Miss-  
trauenskultur, sondern braucht eine Kultur des Vertrauens, der Aner-  
kennung und des Zutrauens!*

*Wenn Erzieher/-innen einen guten Klang im kollegialen Miteinander  
pflegen, wenn Vertrauen die Grundlage untereinander bildet, wenn sie  
vertrauensvoll aufeinander zugehen und nach Verständnis suchen,  
wenn auf der Grundlage der gewachsenen Vertrautheit im Team die  
Gewissheit lebt, dass Konflikte und Krisen erfolgreich überstanden wer-  
den können, dann hat das katalysatorische Wirkung auf Eltern und Kin-  
der. Dann wird das Team der Erzieher/-innen von außen, aber auch von  
innen (von den Erzieherinnen und Erziehern selbst her) als auf Vertrau-  
en basierende und am Vertrauen wirkende Arbeitsgemeinschaft emp-  
funden. Und damit ist dieser gemeinsame Zusammenhang auch „vom  
Vertrauen ins Leben“ getragen, was letztendlich noch viel wichtiger ist.*

**H**intergründige Bausteine für das Schaffen einer solchen Grundatmosphäre im Team sind: Zulassen von Unterschiedlichkeit, das Ringen um Verständnis in der Unterschiedlichkeit, das Pflegen von Gemeinsamem, Gemeinsinn und Gemeinschaft sowie Eigenschaften wie Offenheit, Optimismus, Einsatzbereitschaft, Mitgefühl, Güte, Fairness, Demut, Selbstbewusstsein, eine kooperative Grundbereitschaft, Bereitschaft zur Klärung, der Glaube an ein gemeinsam zu erreichendes und zu erhaltendes Ziel – in diesem Fall eine Kita, die auf Vertrauen gründet –, die Bereitschaft sich hinterfragen zu lassen sowie nicht zuletzt die Arbeit an der Grundgewissheit, dass die an-

deren Teammitglieder es gut mit mir und den gemeinsamen Zielen meinen. Maßstab allen gemeinsamen Ringens kann nicht ausschließlich die Frage sein, ob jemand von der Norm abweicht oder nicht, sondern muss das Erleben und Erlauben von Abweichung, Vielfalt und Individualität sein, auf der Grundlage fühlbarer Beziehung. Das ist nichts anderes als das, was Inklusion als Haltung meint.

Daneben braucht es eine Verbindlichkeit gegenüber erarbeiteten Absprachen. Die Absprachen dürfen dabei aber nicht zum Gesetz werden, das dann als Bumerang zurückschlägt und die Regel über die beteiligten Menschen stellt. Vielmehr müssen sich die Absprachen situationsgemäß verflüssigen und sich entsprechend der Jetzt-Zeit-Anforderungen neu gestalten, ohne dabei die geistige Haltung der vorab tragenden Absprache zu verlieren.

Jede Erzieherin/jeder Erzieher sollte das Gefühl von eigener Wirkmächtigkeit haben, an der (Absprachen-)Schraube aufgrund eigener Initiativkraft und gefühlter Notwendigkeit drehen zu können. Das heißt, jedes Teammitglied muss sich in vollem Umfang von den anderen ernst genommen und gehört fühlen und das Vertrauen haben, dass das auch in der Zukunft so bleibt. Hier lässt sich aus der von den Eltern beobachteten Gemeinschaftserfahrung im Team ableiten und vorleben, dass familiäres Zusammenleben Vertrauen voraussetzt. Wir alle wollen dahingehend in unser Miteinander „hineinvertrauen“ können, dass jede ihren bestmöglichen Teil beiträgt, damit Kooperation aktiv gelingen kann.

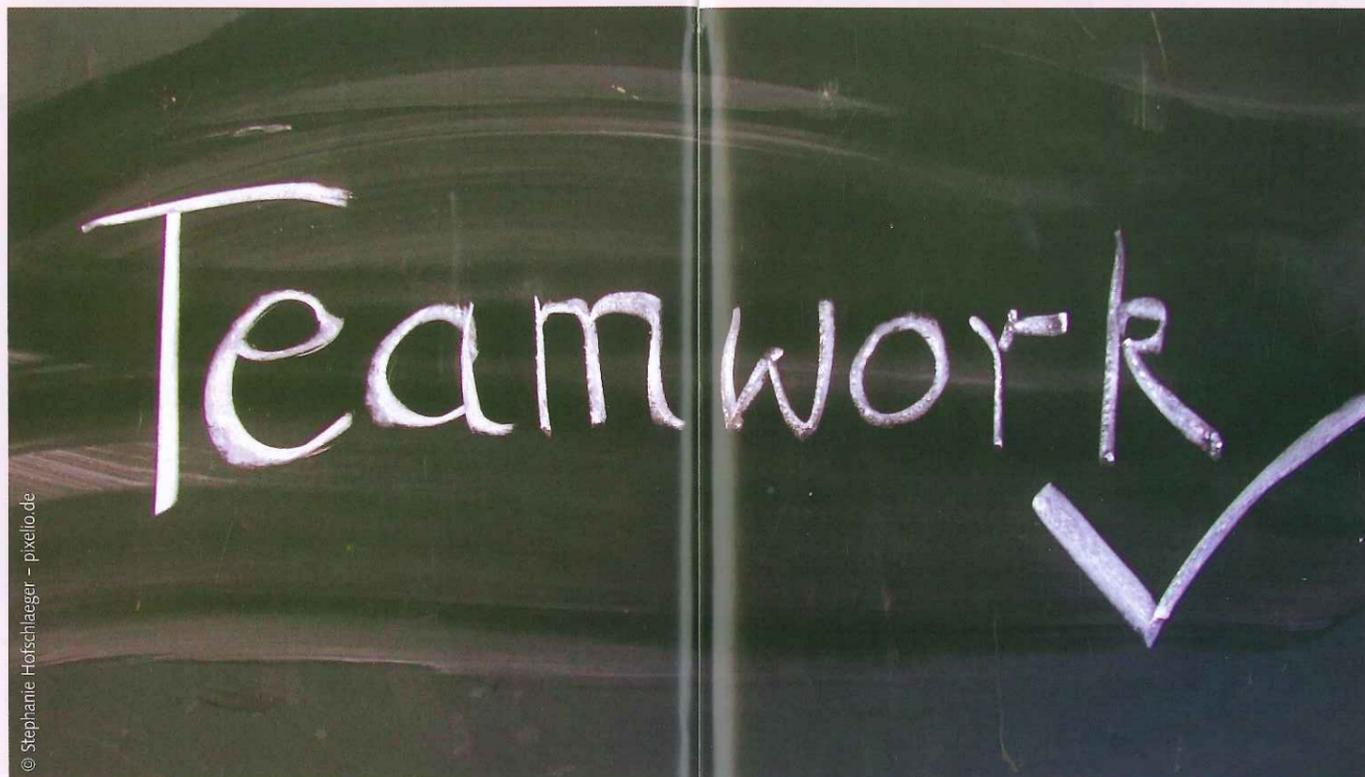
Wir müssen den Anderen nicht völlig oder blind vertrauen, aber wir wollen uns einigermaßen sicher in der Vorstellung fühlen, dass unser Vorschussvertrauen begründet ist und dass die Anderen sich auch in der Zukunft als vertrauenswürdig erweisen werden. Nur wer daran glauben kann, kann es letztendlich auch zur Verwirklichung bringen und jedem Teammitglied Raum lassen, um sein Eigen-Sein in der selbstbestimmten Arbeit zu verwirklichen. So betrachtet ist Vertrauen auch eine Frage der Gewohnheit. Wenn Vertrauen nicht mehr ausreichend erfahrbar ist, hören die Menschen auf, einander zu vertrauen. Dann setzt Kontrolle ein, Unehrlichkeit und Misstrauen. Es liegt also im höchsten Interesse der Erzieher/-innen, die Vertrauensgrundlage vorzuleben, sie zu erhalten,

zu verbessern und auszubauen. Deshalb ist es auch erforderlich, dass dem Verhalten Einzelner Grenzen gesetzt werden, um die Gemeinschaft stabil zu halten. So wächst ein Zutrauen in die gemeinsamen Kräfte und in die entwickelte menschlich gegründete Fachlichkeit.

In dieser Sache ist es ganz unglaublich wichtig, dass wir nicht nur unterscheiden zwischen richtigem und falschem Verhalten und Letzteres durch Bewertung und Bloßstellen ächten und sanktionieren. Es gilt vielmehr, die dahinter liegenden Beweggründe für auftretendes Verhalten zu verstehen, das Verstehen zu spiegeln, die aus dem Verhalten entstehenden Probleme zu thematisieren, aber nicht die verhaltensdurchführende Person zum Problem zu machen, sondern sie einzuladen zu einem neuen Weg, verbunden vielleicht auch mit einer persönlichen Bitte oder einem direkten Wunsch, der ebenfalls ausleuchtet, warum es schwerfällt, mit dem Verhalten umzugehen und warum es unhaltbar erscheint, dieses erlebte Verhalten beizubehalten.

Das heißt, es geht nicht nur darum, durch Sanktionen und Angsterzeugung, durch Macht und Erpressung, Kinder und Eltern oder auch das Team auf der „geraden Straße“ zu halten, sondern es geht darum, das zur Verfügung zu stellen, was sie jeweils brauchen, damit sie sich mit Freude auf ein anderes Verhalten einlassen können. Eine Kultur der Anerkennung, die jedes Verhalten würdigt, das gut gemeint ist, auch wenn es vielleicht das Gegenteil bewirkt, ist ein wesentlicher Grundbaustein für Vertrauensbildung. Eine Erzieherin, die den Teller des Kindes auf den Boden stellt, mit der Erklärung, dass wer wie ein Schwein isst, auch auf der Ebene des Schweines essen soll, ist zunächst untragbar mit ihrem Verhalten. Letztendlich äußert sich aber in ihrem Versuch ihre Hilfslosigkeit und Ohnmacht, dem

Kind einen Weg zu zeigen und zu eröffnen, der ihm ermöglicht, sich den akzeptablen und von den Anderen akzeptierten Essgewohnheiten anzunähern. Ihr Wollen mag ein durchaus gutes Wollen sein, in seiner Umsetzung jedoch beschädigt und entwürdigt sie das Kind und verstärkt Widerstand und Verweigerung. In dem Versuch liegt auch die Qualität einer plattmachenden Dampfwalze, die nicht wissen will, was in dem zu formenden „Teer“ vielleicht sonst noch für Stoffe enthalten sind, die das Glattmachen verhindern. Sprich,



© Stephanie Holschläger - pixello.de

sie erschließt sich nicht, was das Kind denkt, fühlt usw. Vielleicht wären eine etwas lockerere Atmosphäre und die Einladung zu spaßhafter Ausgelassenheit vor dem Essen zum Herunterkommen schon ausreichend gewesen, um die Bereitschaft des Kindes zu wecken, sich in die Ablaufsituation des Essens einzufäden.

Vielleicht hätte auch ein Essensspruch mit Bewegungsritualen bereits dazu beigetragen, dem Kind in die Essenssituation hineinzuhelfen. Vielleicht hat das Kind aber auch eine Körperbildstörung, kennt von dorthin seine Körperfunktionen nicht, kann sie deshalb auch nicht gezielt einsetzen und den Ablauf des Essens mit Be- steck in seinem Handeln entweder nicht vorplanen oder eben nicht abbilden. Es

lohnt sich also immer nach Zugängen und Hintergründen zu fragen, um das Vertrauen in das Kind wiederherzustellen. Kinder wollen von Geburt an kooperativ sein, darauf dürfen wir vertrauen. Wenn dies nicht gelingt und sich ihr Verhalten als Widerständigkeit äußert, dürfen wir sicher sein, dass es dahinter etwas zu entdecken gibt. Das Gleiche gilt für die Erzieherin. Vielleicht hat sie sich innerlich unter Druck gefühlt oder ist schon gestresst in die Einrichtung gekommen, hatte vielleicht mehrmals schon an diesem Tag das Gefühl, dass ihr

Natürlich gibt es in allen Organisationen und Systemen, in denen die Menschen aufeinander angewiesen sind, Einzelne, die versuchen, das System oder besser die Gemeinschaft, für ihre eigenen Interessen zu nutzen, weil sie es nicht besser kennen gelernt und erfahren haben. Sie untergraben und unterlaufen das Ganze, wie die Bandwürmer unser Verdauungssystem. Für solche Situationen ist es wichtig, nicht nur zu beschuldigen, sondern sich um der gemeinsamen Sache willen, auch einmal klar und streng zu positionieren, um den Gesamtrahmen im Vertrauen und im Vertrauensvorschuss für das Ganze zu halten. An dieser Stelle wird selbstbestimmtes Arbeiten als Grundsatz zum Wanken gebracht.

Konformität, die Abweichungen ausschließt, kann allerdings nicht die Antwort sein. Manchmal können Innovationen oder notwendige Veränderungen nur angestoßen werden, wenn für einen Moment auch einmal Vertrauensgrundlagen verletzt oder infrage gestellt werden. Je mehr Vertrauen in der Luft liegt, je mehr wir durch unser Verhalten zur Vertrauensbildung beitragen, desto gesünder und teamgerechter

kann unsere Teamgemeinschaft handeln und sich entwickeln.

Die gesellschaftlichen Druckmechanismen sollten nicht aus unbewusster Haltung heraus eingesetzt werden. Moralischer Druck, der in Angst versetzt, als schlechte Eltern zu gelten, macht eng, spannt an und kann keinesfalls in kindorientierte Elternantworten führen. Dasselbe gilt für den Kolleginnenkreis.

Reputationsdruck der Eltern in Richtung der Erzieherinnen, die bis hin zu Rufmord eskalieren können, erzeugen ebenfalls Ängste, diesmal auf Seiten der Erzieherinnen, schaffen öffentliche Zweifel an ihrer Fachlichkeit und diskreditieren sie als Person in einer Weise, die Vertrauen nicht mehr zulässt.

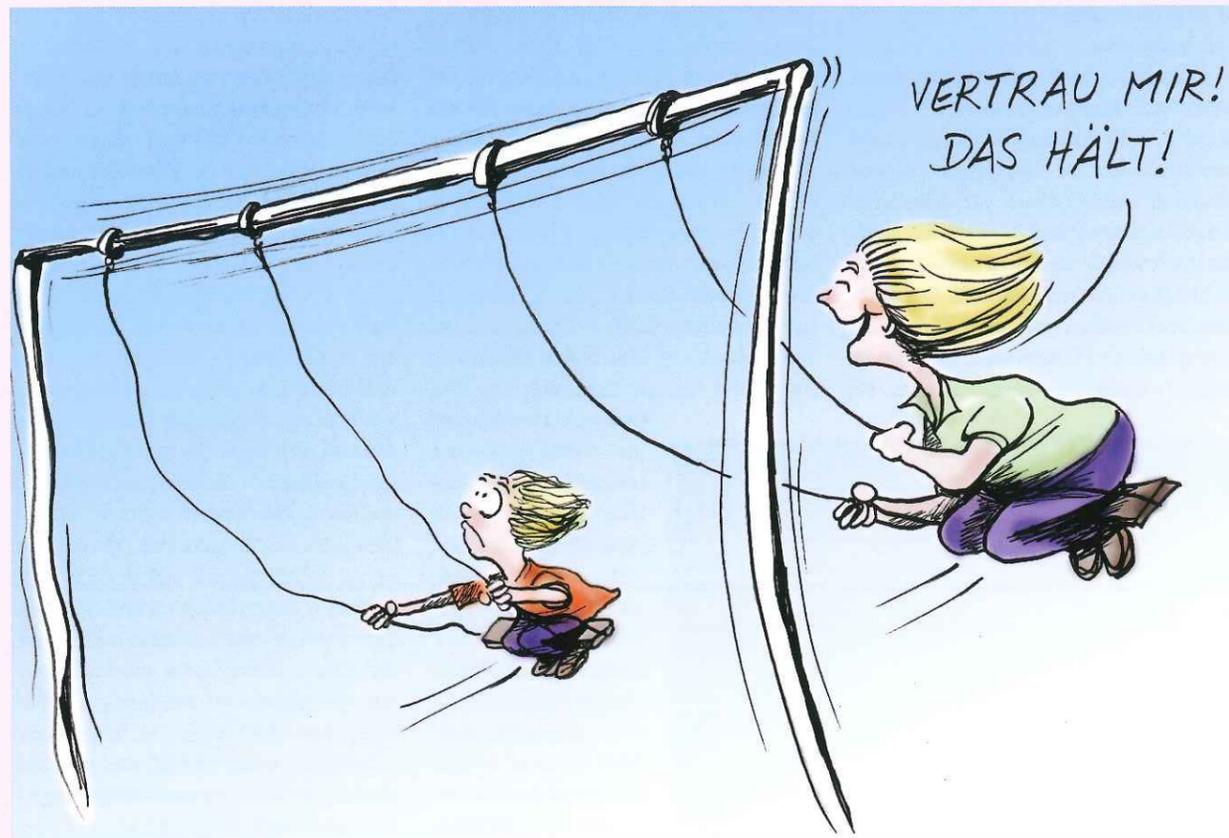
Institutioneller Druck wirkt auf alle Kräfte der Kita-Gemeinschaft. Jede Institution hat Regeln und Gesetze. Diese veranlassen Menschen, sich entsprechend der festgelegten Gruppennormen zu verhalten, indem sie mit der Strafe gegenüber denjenigen Menschen drohen, die Normverstöße begehen und diejenigen belohnen, die sich daran halten. Die Gefahr ist groß, dass mit einem solchen Instrument – wenn es zu starr wird und die Menschen nicht einbindet – notwendige Veränderungen zum Wohle aller von keiner Seite her angestoßen werden können und so der Vertrauensraum, der eigentlich geschützt werden soll, genau durch dieses Schutzinstrument verursacht verloren geht.

Die größte unterstützende Kraft einer Gemeinschaft, die sich auf der Basis von Vertrauen begegnen möchte, liegt darin, Gemeinschaft und Vertrauen zu pflegen, ohne Not und mit Freude und Spaß, in lebendiger Beziehung und bezogener Verbindlichkeit. Ein solches vertrauensvolles Hineingeben erfordert Mut, weil alles miteinander sich erst im Moment der Begegnung entwickelt und gestaltet.

Im Gegensatz zu sachlichem Wissen findet dieses „Aufeinanderzu“ in Hingabe nicht auf festem Boden statt, kann aber in der Kontinuität von wiederholtem Erleben doch die innere Sicherheit begründen, dass auch dieser „schwimmende“ Boden trägt. Von einem solchen Boden getragen, ist eine Gemeinschaft verschiedenartiger Individuen in der Lage, den Glauben an die Richtigkeit von Vertrauenspflege auch in Zeiten von Irritationen, Kränkungen, Missverständnissen oder gar Zerwürfnissen aufrechtzuerhalten. Mit Verständnis und Mitgefühl, auf der Grundlage von konstruktivem Austausch und dem gemeinsam getragenen Wollen, ist es möglich, das Vertrauen schmälernde Vorgehen auszuräumen. Auf dieser Basis können auch stehengebliebene Gegensätze in Wertschätzung und Vertrauen ihren je eigenen Weg finden.

Grundsätzlich gilt also, dass nur dort, wo echte Beziehung angeboten wird, wo wir Menschen uns wirklich aufeinander einlassen, Vertrauen entstehen kann. Vertrauen wiederum ist die Grundlage selbstbestimmten Arbeitens.

Denn der Schlüssel zu den Entscheidungen, die der einzelne Mensch trifft, liegt in seinem Selbstverständnis. Das gründet darauf, was er schon in seiner Geschichte



erlebt hat, was er daraus für Schlüsse gezogen hat, wie er sich selbst sieht, wie er sich versteht, wer er glaubt zu sein und wie er von sich selbst denkt. Seine Identität und seine Normen sind grundlegende Motivationen.

Die Wirtschaftswissenschaften nennen das Identitätsökonomie. Nur, wenn wir uns damit gegenseitig verbinden können und aus dem Verstehen der Anderen heraus zu Veränderung oder zu neuen Sichtweisen einladen können, kann darauf gesunder und tragender Vertrauensboden entstehen.

Umgekehrt kann auf das Verhalten des einzelnen Menschen, der aus seiner Identitätsökonomie schöpft, eine gemeinsam geschaffene Teamidentität sehr stark einwirken. Teamgeist sorgt für Zusammenhalt, für die Einhaltung von (selbst geschaffenen) Regeln, erzeugt Motivation und Leidenschaft. Die Einzelne zieht einen großen emotionalen Gewinn daraus, dass sie zum Team gehört. Dafür folgt sie den gemeinsam entwickelten und ungeschriebenen Regeln des Teams. Gemeinsame Ziele gewinnen an Bedeutung für die Einzelne.

So entsteht Teamenergie, denn gemeinsame Ziele wirken als Brennstoff. Wer hat nicht schon einmal erlebt, wie viel Freude

und Energie gemeinsames Arbeiten schaffen kann!

Diese Energie kann auch Ihr Team erleben. Voraussetzung dafür ist, dass Sie einen Teamgeist geschaffen haben und dass es ein sinnvolles, gemeinsames Ziel gibt. Hier ist eine Leiterin gefragt, die immer wieder Impulse in diese Richtung einleitet oder Einladungen auslegt. Eine Leiterin kann auseinanderfallende Bewegungen immer wieder zusammenführen und das Team zu Suchbewegungen einladen, die das Feld nach Lösungsgestalten abspüren, in denen sich jedes Teammitglied wiederfinden kann mit seiner Position.

Wo die Besonderheiten und die Einzigartigkeiten von Menschen auf Annahme und Anerkennung stoßen, entfalten sich die Menschen wie von selbst und kommen zu ihrer vollen Blüte. Es findet Heilung statt. Wo Frau das Menschliche verleugnet, verkümmern diese individuellen Schätze und mit ihnen auch die Menschen.

Jede Einzelne von uns hat ihren Wesenston. Deshalb lohnt es sich, sich gegenseitig im Team zu unterstützen. So kann der Wesenston jedes Teammitglieds seinen vollen Klang entfalten. Denn nur Töne, die sich in ihrer Fülle ausbreiten dürfen, können mit anderen Tönen zusammen schwin-

gen und das bilden, was wir einen Klangteppich nennen. Wir dürfen sicher sein, dass ein solcher Klangteppich wie von selbst auch einen Vertrauenssteppich webt. Klang öffnet einen großen Raum, in dem alle Menschen sich bewegen, in dem sie frei und tief verbunden sind. Klang ist der Ursprung aller Sprachen und der Musik, die uns alle eint. Durch den Klang erfahren wir Resonanz und im Tönen erfahren wir Verbindung und Zusammengehörigkeit. Wir schwingen uns aufeinander ein und bilden eine Art „Klanggroßkörper“. In diesem Sinne ist Klang der größte Geist hinter den Dingen. Teamgeist und „Teamspirit“ haben etwas mit Klang und gelebter Spiritualität zu tun.

Mit dem Begriff Spiritualität bezeichnen wir eine nach Sinn und Bedeutung suchende Lebenseinstellung, bei der sich die Suchende eines Ursprungs bewusst ist, aus dem heraus sie sich mit allem Lebendigen verbunden fühlt und der größer ist als sie selbst und weit über sie hinausreicht. Dies hat unmittelbare Auswirkungen auf die Lebensführung, das Arbeitsverständnis und die ethischen Vorstellungen.

Daraus ergibt sich das Bemühen um Umsetzung des vorgestellten Idealbildes von einem spirituell verbundenen Leben, das

alles Lebendige heiligt und anerkennt – gerade auch in seinem unwillkürlichen Bemühen um Entwicklung.

Die Grundhaltung ist also nicht egozentriert oder scheuklappenorientiert. Der „Blickwinkel“ ist eindeutig auf ein transzendentes „Zentrum“ gerichtet. Die transpersonale Psychologie versteht Spiritualität als die Wahrnehmung der Einheit der verschiedenen Wirklichkeiten in der einen Wirklichkeit und das Anerkennen des Geistigen als Realität hinter den alltäglichen Dingen.

In den letzten Jahren wird der Begriff auch ohne Gottes- oder Transzendenzbezug aufgefasst. Werte wie Gerechtigkeit, Mitgefühl, Liebe, Demokratie und Menschenrechte können alle, ob Gottgläubige, Agnostiker oder Atheisten, vereinen, ohne einander missionieren zu wollen.

Ähnlich formuliert es auch der Dalai Lama, der als Wurzel von Spiritualität die grundlegenden menschlichen Werte der Güte, der Freundlichkeit, des Mitgefühls und der liebevollen Zuwendung benennt. Insoweit könnte man von einer humanistischen Spiritualität sprechen, die darauf ausgerichtet ist, die Werte des Humanismus zur eigenen Lebenswirklichkeit werden zu lassen.

Daraus ergibt sich folgerichtig eine ethische Lebenseinstellung, die dem Prinzip der unbedingten Aufrichtigkeit, Wahrhaftigkeit und Gewissenhaftigkeit gegenüber sich selbst folgt, um Irrtum und Selbsttäuschungen zu vermeiden. Ein so entwickeltes Vertrauen schöpft aus einer sehr tiefen Schicht und wurzelt im Urgrund menschlichen Seins.

Wie können wir den Kontakt zu diesem Urgrund ügend immer wieder eröffnen und ihn so mehr und mehr zum tragenden Vertrauensboden unseres Miteinanders machen?

Wir machen uns auf den Weg dorthin, wenn wir immer wieder Inseln der Stille, des zweckfreien Miteinanders, der Besinnung, der Wertschätzung, der absichtslosen und selbstverlorenen Erfahrung kultivieren und damit Kinder, Eltern und auch wir Erzieherinnen diese Lebensqualitäten als Grundqualitäten menschlichen Lebens kennenlernen und als abgespeichertes Erfahrungswissen darauf zurückgreifen können. Die Fähigkeit zur Verbundenheit ist eine grundlegende Voraussetzung zur Menschlichkeit. Ohne die Verbundenheit zur Natur z.B. ist Menschlichkeit auf Dau-

er nicht möglich. Ebenso wenig ist Menschlichkeit ohne die Verbundenheit von Verstand und Gefühl zu erreichen. Der Begriff Verbundenheit enthält in seiner unscheinbaren Bezeichnung das Wesentliche dessen, was auch der anspruchsvolle Begriff Liebe enthält. In dem Begriff Verbundenheit ist auch das eigentliche Wesen von Religion, und damit auch unsere Frage nach dem Vertrauen, enthalten.

Er enthält das Streben nach Ganzheit, nach Heil und nach Frieden, ohne Gegensätzlichkeiten aufzuheben, und überwindet so die mit der Polarisierung einhergehende dualistische Spaltung sowie den Extremismus. Diese Haltung ermöglicht und festigt selbstbestimmtes Arbeiten und schafft immer wieder neu ermutigende Entwicklungsräume, in die wir uns nicht hineingetrieben, sondern aus eigenem Wollen eingeladen fühlen.

Wie können Sie als Team dazu beitragen, neben all den – wenn man im System denkt – ja auch berechtigten Anforderungen von außen, eine Atmosphäre zu schaffen, die nährt und trägt – die Kinder, die Eltern, aber auch Sie als Team?

Vertrauen beginnt in uns selbst, im Erkennen und Anerkennen unserer eigenen Widersprüche in uns, im Annehmen von uns selbst mit unseren Stärken und Schwächen.

Teamgeist ist für ein Team entscheidend, darin liegt die gemeinsame Kraft, der gemeinsame Ausgangspunkt. Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Das Zusammenkommen von Menschen führt nicht von alleine zu einem Ganzen – im Sinne einer Gruppenidentität. Das Ganze eines Teams wiederum ist mehr als die Summe seiner Teile. Teamgeist wird dort spürbar und sichtbar, wo ein Team zusammensteht, füreinander einsteht, an einem Strang zieht, um eine aus der Situationsanforderung und dem Auftrag sich ergebende Aufgabe zu erfüllen.

Das Wir des Teams rund um die vorgekommene Aufgabe steht dabei mehr im Vordergrund als die Einzelne mit ihrem Ich. Teamgeist als solcher, wenn er sich einstellt, ist Ausdruck eines starken Wir-Gefühls. Das zeigt sich darin, dass sich alle gegenseitig unterstützen und sich für die gemeinsam vorgenommene Aufgabe stärken. In das Wissen und Voranschreiten von Gruppen mit Teamgeist fließt das Wissen und die Fähigkeiten jedes einzelnen Teammitglieds ein. Der Raum des

Handelns und Denkens wird also im Team größer und weiter. Dieses Gefühl der Größe, des „Mehr-Seins-als-nur-man-selbst“ ist das, was die Teammitglieder subjektiv erfahren und spüren, wenn der Teamgeist wirkt.

Dieser Teamgeist wiederum steckt an und stärkt Eltern und Kinder, ruft sie auf, zu kooperieren und miteinander um Bewegungen des Vertrauens ins Leben zu ringen.

Aufgabe der Leiterin ist es also, immer wieder dem bereits Gewordenen hinterherzuspüren, es mit seinen guten und weniger guten Aspekten loszulassen, um aus der inneren Quelle des Vertrauens ins Leben neu aufzusteigen und unvoreingenommen ohne Aufrechnung zum Gestern, ohne Vorurteile, ohne feste Vorstellungen, neu anzufangen, den noch nicht gelebten Möglichkeiten eine neue Chance zu geben und diese Haltung immer wieder im Team – dem Team dienend – zu initiieren. Dann kann das Team selbstbewusst auf neue Aufgaben und auf neue Anforderungen zugehen, weil es eben diese aus der erlebten Erfahrung kommende Sicherheit hat, dass es gemeinsam zu schaffen sein wird. Die Teammitglieder sind im Vertrauen zu ihren Fähigkeiten und zu den Kräften, die immer mitwirken, wenn sie ihr Bestes geben. ■

#### LITERATURTIPP



Joachim Armbrust,  
Gudrun Noll  
**Besser leiten mit  
Vertrauen. Die Kita-  
Leitung als verlässliche  
Größe für Kinder,  
Eltern und Team**

Carl Link Verlag  
Köln 2016

ISBN 978-3-556-06963-9

#### AUTOR

Joachim Armbrust ist Diplomsozialpädagoge (FH), Heilpraktiker für Psychotherapie, Sachbuchautor, 4 Semester Aufbaustudiengang Erziehungswissenschaften, fast 25-jährige Berufserfahrung in den Bereichen Erziehungsberatung, Sexualpädagogik und Jugendberatung, Suchtprophylaxe, Projektmanagement, Internetberatung, Suchthilfeplanung, Psychiatrieplanung, Fort- und Weiterbildung, Supervision, Organisationsentwicklung, Konfliktmanagement und Coaching.