



Liebe Leserinnen,  
liebe Leser,

„Gesagt ist nicht gehört,  
gehört ist nicht verstanden,  
verstanden ist nicht einverstanden,  
einverstanden ist nicht behalten,  
behalten ist nicht angewandt,  
angewandt ist nicht beibehalten.“

Diese Erkenntnis des Verhaltensforschers Konrad Lorenz weist auf die vielen Hürden hin, die auf dem Weg zu nachhaltigen Veränderungen zu nehmen sind. Den direkten Weg vom Sagen zum Beibehalten gibt es wohl nur in Ausnahmefällen, nämlich wenn der Leidensdruck in gegebenen Verhältnissen so groß ist, dass „etwas passieren muss“. In der Regel muss die Kommunikation zwischen Menschen aber mit solchen Hürden rechnen. Ein Kita-Team ist unter diesem Kommunikations- und Umsetzungsaspekt ein besonders komplexes Gebilde, weil seine Mitglieder nicht nur individuelle Motive haben und eigene Lernprozesse verfolgen, sondern als Ganzes mehr ist als die Summe seiner Teile. Natürlich lernt auch ein Team wie jeder Einzelne immer irgendetwas; ein systematisch und nachhaltig lernendes Team braucht aber mehr.

Das Staatsinstitut für Frühpädagogik in München hat das einmal genauer untersucht und ist auf einige Faktoren gestoßen, die Teamlernen begünstigen: Umweltsensibilität, Reflexionsfähigkeit, Wissen zugänglich machen, konstruktive Fehlerverarbeitung. Die Befunde zeigen, dass Teams, die diese Fähigkeiten entwickelt haben, besonders lernfähig sind und z.B. von der Fortbildungsteilnahme einzelner Teammitglieder in hohem Maße profitieren.

Mit diesem Heft haben wir uns vorgenommen, sowohl eine Lupe auf die Mikrostruktur der inneren Lernprozesse in Teams zu richten, als auch die lernförderliche Durchlässigkeit des Teams über die Einrichtungsgrenzen hinaus in den Blick zu nehmen. Wir hoffen, dass wir Anregungen geben können, die dazu beitragen, dass Gesagtes nicht nur gesagt bleibt, sondern die Entwicklung des Teams nachhaltig fördert.

An der Heftkonzeption hat **Lothar Klein** mitgewirkt.

Herbert Vogt      Jutta Hauses

## KONTEXT

LOTHAR KLEIN

- 4 **Lernen aus Unterschieden**  
Unterschiedliche Auffassungen  
sind eine Stärke von Teams

LOTHAR KLEIN

- 22 **Erfahrungen zugänglich machen**  
Gar nicht so selbstverständlich,  
aber möglich

KATJA FLÄMIG, NICOLE SPIEKERMANN

- 36 **Ein Kompetenzprofil für  
das Mentoring in der Kita**  
Die Potenziale des Lernorts Praxis  
in der Ausbildung frühpäda-  
gogischer Fachkräfte nutzen

## WERKSTATT

- 8 **„Es ist eine Bereicherung  
für uns.“**

Ein Gespräch über Verschiedenheit  
im Team

FRANZ WILL

- 10 **„Warum arbeiten wir nicht  
richtig zusammen?“**  
Motivationsdefizite im Team beheben

MARIA MATZENMILLER

- 14 **Tiefenentspannt im Team?!**  
Über Lernen und Reflexion im Team  
und die Rolle der Leitung

HERBERT VOGT

- 17 **Feedback-Kultur im Team  
entwickeln**  
Bausteine des Voneinander-Lernens

PATRICIA A. ROTH

- 20 **Konflikte sind  
Entwicklungschancen**  
Warum Konfliktvermeidung  
sich nicht lohnt

ALIDA ZAAENEN, MARKUS HOLLÄNDER

- 26 **Qualität in der Kita im Dialog  
weiterentwickeln**  
Der Qualitätszirkel als Instrument  
der dialogischen Erarbeitung von  
Qualitätsstandards

MEIKE THOMA

- 30 **Praxismentorin im  
Bundesprojekt „Lernort Praxis“**  
Erfahrungen aus dem Projekt für  
die fachpraktische Ausbildung von  
Erzieher/innen

## SPEKTRUM

FachKraftFutter

EVA DOUMA

- 42 **Als Leitung konstruktive  
Kritikgespräche führen**

K. GEBAUER · B. SCHMINKE-GEBAUER ·  
L.-M. VOLKWEIN-SEMMELROGGEN · U. WIEDER

- 44 **Dialoge mit Kindern in der  
Kunswerkstatt (I)**  
Ästhetische Bildung und  
Persönlichkeitsentwicklung

BABETTE BALZEREIT

- 48 **Von der Wärterin zur Erzieherin**  
Zur Entwicklung des Berufsbildes

TPS-Porträt

JUTTA HAUSER

- 52 **Das Leben als Inspiration**  
Die Kinderbuchillustratorin und  
Autorin Manuela Olten





Foto: Heitmut W. Schmidt

MARION MENKEL-BODELLE

- 33 **„Ich bin dann mal Erzieherin...“**  
Praxisanleitung systematisch  
und qualitätsbewusst

ALEXANDRA ULRICH-UEBEL

- 38 **Konsultationskita – Chance  
zur Teamentwicklung**  
Vom Gewinn, wenn man Erfahrungen  
weitergibt

MAIKE MEYER, NINA NAVIGATO

- 40 **Über den Tellerrand schauen**  
Mitarbeiter-AGs – aus der Praxis  
für die Praxis

- 54 **Rezensionen**  
56 **Autorinnen/Autoren/Impressum**

**Oltens Finale** finden Sie  
auf der Rückseite.

## VORSCHAU 1/2015

### Spiel

In der kommenden Ausgabe wird es um das freie und selbst gewählte Spiel von Kindern gehen. Spielen als Tätigkeit, welche fernab von vorgegebenen Freispielzeiten oder Spielangeboten stattfindet. Immer wieder anders, überraschend und frei von Interpretationsideen der Erwachsenen. Lesen Sie, warum es Kindern gut tut, eine erwartungsfreie und spielfreundliche Pädagogik zu erleben.