***Ergebnisse aus Expert\*inneninterviews zur Teamarbeit***

***Gemeinsames Arbeiten***

Die Leiter\*innen sprechen zunächst über den Anspruch inklusiv arbeitender Kitas an die Zusammenarbeit der Fachkräfte. Grundlegend für eine gute Zusammenarbeit sind gemeinsam geteilte Werte, auf deren Basis sich das gemeinsame Arbeiten gestaltet:

*[1] „In Gesprächen zur Frage was es braucht, um eine Basis zu schaffen, auf der sich eine solche Haltung ausbilden kann, ist das ebenso ein Faktor, diese Teamkonstellation, diese Offenheit, diese Atmosphäre, das Miteinander, sich auch mal was sagen können und auch vorurteilsbewusste Sprache.“*

*[2] „Das dieses Grundverständnis beim Team einfach da ist, dass ist gewachsen, sage ich mal. Mit jedem neuen Mitarbeiter wird da auch immer wieder neu drüber gesprochen. Ich muss eine Haltung dazu haben, ich muss die Kinder so annehmen, wie sie kommen. Und die Ängste, die da manchmal bestehen auch abbauen wollen und nicht sagen: ich will das nicht, ich kann das nicht, sondern daran zu denken, welche Unterstützung ich brauche, damit ich mit diesem Kind gut arbeiten kann. Und dieses Verständnis ist in meinem Team bei der Mehrheit da.“*

*[3] „Ein sehr, sehr freudvolles Arbeiten und Agieren hier im Haus, also weil die Mitarbeitenden einfach eine hohe Identifikation haben, mit dem was sie hier machen und es gibt wirklich viel Motivation und es gibt auch viel Idee und die Mitarbeitenden haben auch die Bereitschaft, wenn sie an ihre persönliche Grenze kommen mit verhaltensoriginellen Kindern zum Beispiel, dass sie dann zu jemanden gehen und sagen, kannst du bitte übernehmen, ich brauch jetzt mal eine Pause. Ohne, dass Bewertungen dann auch passieren im Team und sagen, naja Mensch die und die oder wie das mitunter so ist, also das ist schon eine sehr wertschätzende offene Art und Weise auch des Umgangs miteinander,*

*[4] „Eine gelingende Feedback- und Konfliktkultur und je größer das Team wird, desto schwieriger wird das natürlich auch, das ist auch ganz normal, aber eine gelingende Feedback- und Konfliktkultur ist die Basis allen anderen Arbeitens.“*

*[5] „Bei der Professionalität, die wir da so mit reinbringen, ist das automatisch immer so dieses hinterfragen und: Ist das jetzt eigentlich wirklich inklusiv? Oder wird da nicht vielleicht wer ausgeschlossen oder so? Also, dass ist mittlerweile so, dass das nebenbei passiert.“*

Es zeigt sich, dass es in den inklusiven Kitas zumeist keine personellen Zuständigkeiten für bestimmte Gruppen oder Kinder gibt, sondern dass alle Fachkräfte für alle Kinder verantwortlich sind:

*[6] „Wir verteilen das hier auf alle Mitarbeiter und es ist immer nur einer an demselben Kind.“*

*[7] „Also dieses: Weiß ich über jedes Kind Bescheid, ist da noch ein Problem woran wir arbeiten. Also wie weiß jeder Mitarbeiter im Haus über jedes Kind und seine Bedarfe Bescheid. Es geht nicht nur um die zwölf Kinder, die besonders sind, sondern auch um die anderen, ob der eine schon alleine auf die Toilette kann oder der andere sich schon selbstständig sein Brot schmieren, muss man helfen beim Jacke anziehen. Wie kommen also diese Informationen ins gesamte Team. Daran arbeiten wir grade, wie wir das schaffen können. Es ist schwierig, aber eine Herausforderung. Und kommt man auch über jedes Kind mal ins Gespräch, also nicht nur über Kinder, bei denen es auffällt, sondern auch die die so ganz normal nebenher sind, denn auch die haben ihre Bedarfe. Wie gelingt es, dass jedes Kind auch mal im Gespräch war.“*

Eine andere Kita bevorzugt die Arbeit in Gruppenteams:

*[8] „Es gibt Gruppenteams, die sprechen sich ja auch nochmal innerhalb der Gruppe ab und da gibt es festgelegte Zeiten und dann gibt es inoffizielle Zeiten wie während der Mittagsruhe. Aber sie können natürlich auch so jederzeit über Situationen oder Kinder in ihrer Gruppe reden. Was schwer gelingt ist oft noch der Transfer von den Gesprächen in den Gruppenteams in das große Team, weil wir zu viele sind. Dieser Donnerstag ist da gut, da sitzt ja aus jeder Gruppe einer am Tisch, dann haben wir Teamberatung, große Dienstberatung, Heilpädagogenberatung, also wir haben schon genügend Möglichkeiten uns auszutauschen.“*

Zudem setzten die Fachkräfte auf gegenseitige Unterstützung:

*[9] „Also da ziehen wir uns auch mit, einer mal mehr, mal weniger. Einer ist ängstlicher und bekommt dann einen Partner der stärker ist, der ihn mitnimmt und ihm das zeigt. Aber auch die ganzen Elterngespräche, Entwicklungsgespräche, Reflexionsgespräche, die wir machen, da gehen die Neuanfänger unserer Einrichtung erstmal mehrere Male mit rein und es wird durchgesprochen, bis sie selber sagen, sie trauen es sich zu, das alleine zu machen.“*

Die Kitaleiter\*innen sprachen im Rahmen der Teamarbeit außerdem über die Organisation und Gestaltung von Teamsitzungen:

*[10] „Also wir haben drei bis vier Teamberatungen im Monat. Wir haben eine Woche, wo alle zusammensitzen und dann teilen wir das nochmal auf: Krippenbereich, Kitabereich und auf den Förderbereich, wo man sagt, wie weit ist der Stand, was ist mit den Kindern, was ist grad Thema oder wenn irgendwas nicht rundläuft, dass man sich zusammensetzt.“*

*[11] „Also, wir haben natürlich Dienstberatung. Dann haben wir noch eine Gruppe, die heißt Arbeitskreis-Heilpädagogen, die treffen sich wöchentlich und tauschen sich über die Kinder mit besonderen Bedarfen aus und da gibt es dann einmal im Monat eine Möglichkeit einer Fallbesprechung. Da können dann Kollegen, Erzieher oder Heilpädagogen sagen, sie haben ein Problem in der Gruppe mit einem Kind, weil es auffällig ist, sie nicht weiterkommen oder die Familie kompliziert ist und man darüber reden muss wie man mit der Familie weiter verfährt, wo dann eine Teilberatung stattfindet.“*

*[12] „Wir haben jeden Montag Dienstberatung und das ist sehr gut vom Inhalt, sehr pädagogisch und da werden dann Ziele, Elternarbeit, die Kinder, die Portfolio oder auch das Recht der Kinder besprochen.“*

Eine Kitaleiter\*innen gestaltet die Teamsitzungen kreativ und wählt häufig einen spielerischen Einstieg in die Teamsitzungen:

*[13] „Erst haben wir ein bisschen Soziogramm gemacht, weil jetzt auch Praktikanten mit dazugekommen sind und ich meine das entwickelt ja dann schon Spaß so ja. Habe ich gesagt: Mensch komm, stellt euch in eine Linie, Alter aufsteigend, zack zack. Naja, und wir haben dann auch zwei Mitarbeitende, die sind schon über sechzig, die fanden das nicht lustig und dafür haben wir, das sind aber die Größten, da habe ich gesagt: Und jetzt der Größe nach, damit ihr dann auch zu eurem Erfolgserlebnis kommt. (…) Man erfährt immer wieder was Neues über einander. (…) Wer mehr als einen pädagogischen Beruf hat, das wissen viele gar nicht voneinander, also das eine zum Beispiel eine Ausbildung zur Frisörin hat, wir haben eine Verwaltungsfachangestelle, was haben wir noch, eine Diakonin. Dann stehen immer alle da und dann sagen sie: Oh!“*

*[14] „Also das ist ähnlich wie das Buch, das ist so ein Kartenspiel, was man auch so zum Anwärmen machen kann, erzähle eine Geschichte über etwas das dich glücklich gemacht hat, oder so, also wirklich auch ganz toll. (…) ich gucke auch immer, dass ich in den Dienstberatungen auch für die Mitarbeitenden, also dass ich das wirklich auch freudvoll und lustbetont mache. Ja und das kann man ja über eine Methodenvielfalt erreichen und die Kollegen haben da auch immer Spaß dran.“*

***Teamentwicklung***

Eine weitere wichtige Bedingung für eine gute Zusammenarbeit im Team ist die Teamentwicklung. Sie hat in diesen Kitas einen besonders hohen Stellenwert, welcher in allen Interviews hervorgehoben wird:

*[15] „Ja wir arbeiten ganz viel bewusst und unbewusst immer wieder in der Teamentwicklung, ich glaube das ist entscheidend dafür.“*

*[16] „Wir haben ausschließlich an der Teamentwicklung mal eineinhalb Jahre gearbeitet, da ist auch ganz viel positives bewirkt worden. Wir haben so eine Art Teamentwicklungskonzept auch erarbeitet, was wie so eine Art Vereinbarung auch ist, ja. Wie kommunizieren wir miteinander, wie schließen wir Vereinbarungen, wie halten wir Vereinbarungen ein, wie pflegen wir Teamrituale untereinander, wie begegnen wir uns auch im zwischenmenschlichen Bereich, das sind so Dinge, die da zum Beispiel festgehalten worden sind. Und das sind glaub ich wesentliche Punkte, die das Gelingen, sage ich mal, wenn ich jetzt von inklusiver Arbeit spreche, natürlich, also bin ich davon überzeugt, positiv einfach auch befördern.“*

Um eine Feedbackkultur zu entwickeln und die Reflexion im Team zu unterstützen, ist es nötig, dass das Team ehrlich und offen miteinander umgehen kann:

*[17] „Das war dann schon Thema, dass wir gesagt haben: Wir kommen nur voran, wenn man sich ehrlich ausspricht. Es ist immer so, es sind viele Frauen und da ist es immer schwierig. Also man sagt was und es wird falsch verstanden. Also Kommunikation war auch ein großes Thema, dass man sagt man kann nur daran arbeiten, wenn man es weiß und man sagt, wenn man etwas nicht gut fand oder fragt weshalb jemand so und so gehandelt hat. Also wir sitzen sehr viel zusammen und ich schiebe es darauf, dass wir uns wirklich die Zeit nehmen und sagen, da müssen wir mal reden. (…) Dann sprechen wir viel oder können sagen, etwas läuft nicht ganz rund und wie gesagt, durch das Sprechen können wir viel verändern. Und es ist auch so, dass wir in den Dienstberatungen immer ein Thema haben und den ganzen Monat davor reflektieren.“*

*[18] „Ja und ich find das schon eine hohe Qualität, wenn die Mitarbeitenden sich gegenseitig auch im ganz alltäglichen Prozess Rückmeldungen geben also sei es eine Ansprache an ein Kind oder sei es das sie hinterfragen: Du Mensch du hast jetzt das und das den Kindern angeboten, was ist denn da der Hintergrund. Also das hat schon auch von der Kommunikationsqualität ein hohes Niveau, ja. Also, dass die Mitarbeitenden gegenseitig sich fragen: Du ich hab dich in der Situation erlebt, in welchem Kontext ist das passiert, war es ein Ausschnitt, wie kann ich das einordnen oder auch dass die Mitarbeitenden zu mir kommen und dann sagen, sie haben sich in bestimmten Situationen mit Kindern unwohl gefühlt weil ihnen bestimmte Dinge passiert sind in der Ansprache oder dass sie das Gefühl hatten, sie waren einem Kind gegenüber übergriffig und das wir das dann besprechen und also bei uns ist das zum Beispiel auch eine selbstverständliche Kultur (…), dass die Mitarbeitenden dann auch zu den Kindern gehen und sich bei den Kindern entschuldigen, ja und sagen: Du das tut mir leid, (…) entschuldige bitte.“*

Zudem ist es wichtig, dass die Fachkräfte in der Lage sind, eigene Grenzen zu erkennen und zu benennen:

*[19] „Vorurteilsbewusst heißt, wenn man die Kinder so nimmt, wie sie sind und sich auch selbst reflektiert und auch mal sagt, also zu sich selbst sagt oder aber auch zu Kollegen sagt: Mensch, findest du, dass das jetzt nicht so ein bisschen? Also auch im Umgang mit den Kindern, also auch im Spiel, die Kollegen z.B. darauf hinzuweisen oder durch Blicke. Also, wir haben uns z.B. auch mal abgemacht, wenn eine Situation schwierig wird, was ja auch durchaus öfter mal passiert, in Bezug auf (…) ein Kind, was ein hohes Gewaltpotenzial hat, den Erziehern gegenüber oder Anderen gegenüber, wo man merkt, man kommt an seine eigene pädagogische Grenze. Da ist es ja auch ganz wichtig das abzustecken und man würde sozusagen jetzt nicht mehr professionell handeln können.“*

*[20] „Als pädagogische Strategie haben wir dann gewählt zu sagen: Ich gebe meiner direkten Kollegin ein Zeichen und die übernimmt die Situation. Also ich gehe kurz aus der Situation (…). Es sind 2 positive Faktoren, die dabei passieren, nämlich: Ich gehe aus der Situation raus, kann mich wieder kurz akklimatisieren und wieder vielleicht kurz runterkommen und das Kind ist auch erstmal raus.“*

*[21] „Also, dass man weiß: O.K., ich komm´ da jetzt nicht weiter und bevor ich jetzt irgendwas mache, was jetzt meiner Professionalität wirklich nicht mehr entspricht und (…) ich glaube es ist einfach menschlich, das zu sagen.“*

Dazu gehört auch der offene Umgang mit Ängsten und die Bereitschaft diese gemeinsam mit dem Team zu besprechen und zu bearbeiten:

*[22] „Also die Mehrheit ist tatsächlich sehr weit im Denken was die Verschiedenheit betrifft. Wo wir jetzt merken, das ist für uns Neuland ist, dass wir immer mehr Familien aus anderen Ländern bekommen. Das hatten wir bis vor zwei Jahren gar nicht. Jetzt haben wir eine Familie aus Kenia, dann zwei syrische Familien, eine türkische Familie, eine russische Familie. Das ist jetzt schon eine neue Herausforderung, wo auch wir merken, wir müssen umdenken. Es gibt auch Kollegen, die da Schwierigkeiten haben und das ist auch in Ordnung erstmal. Es ist dann nicht mehr in Ordnung, wenn ein Mitarbeiter sagt, er möchte mit dieser Familie nicht arbeiten oder er kann mit dem Kind nicht umgehen, hat Berührungsangst und die ist nicht abzubauen. Dann wird es schwierig, aber das hatten wir bisher in diesem Maße nicht. Das wird auch klar im Team kommuniziert. Jeder darf seine Ängste sagen, wir müssen aber gucken wie wir diese dann abbauen und nicht sagen derjenige muss das dann nicht mehr machen, also das funktioniert nicht.“*

Im Team sollte darüber hinaus die Möglichkeit bestehen, den Kolleg\*innen Feedback geben zu können:

*[23] „Genau, man muss auch kritikfähig sein, positive Kritik natürlich, aber auch da müssen wir noch dran lernen. Da ist ja nicht jeder so, manche sind dann schon ‚so ein bisschen verschnupft‘, aber wir sind auf einem guten Weg dahin. Die meisten können damit gut arbeiten und nehmen es an. Reflexion ist wichtig und den Mut haben den Kollegen einen Tipp zu geben, wenn einem etwas auffällt. Es ist ja hilfreich gemeint, nicht als Belehrung oder von oben herab. Es ist alles auf Augenhöhe und eine gute Wertschätzung im Team, würde ich schon sagen. Also ich fühle mich hier sehr wohl.“*

*[24] „Also, ohne sich zu überrennen und zu sagen: O.K., ich will da jetzt, ich greif da jetzt in eine Autorität ein. Das wir uns da irgendwann alle mal hingesetzt haben und gesagt haben, auch im Zuge einer Weiterbildung: Ich gebe dir ein Zeichen, ein ganz eindeutiges, wo du mir helfen darfst und sollst, so.“*

*[25] „Das Kind kommt aus einer anderen Gruppe und sagt, in der Gruppe wo es hinmöchte, ich möchte gern spielen, die sitzen im Morgenkreis und eine Kollegin sagt: Nee jetzt nicht! Ich habe das miterlebt, wo ich erstmal selber perplex bin. Ist das jetzt ernst gemeint? Und ich bin dann auch daneben stehengeblieben und hab gewartet, ob noch was kommt. Ich hatte auch relativ zeitnah mit der Kollegin dann das Gespräch, hab das nicht sofort gemacht, sondern in einem Gespräch. Also erstmal Selbstbestimmung der Kinder, also das Kind, warum kann das jetzt nicht spielen, hätte auch mit in den Morgenkreis gehen können. Oder ich muss einem Kind etwas erklären, also nicht nur einfach nein sagen, sondern ich muss dem Kind erklären warum es vielleicht, kann ja durchaus mal sein, jetzt gerade zum jetzigen Zeitpunkt nicht geht. Das sind solche Sachen Haltung, Einstellung, das hat jetzt gerade mit dem Thema Mitbestimmung, Selbstbestimmung der Kinder auch zu tun. Öffnung, auch innerhalb des Hauses und da sind die Voraussetzungen eben bei 20 Mitarbeitern sehr sehr unterschiedlich.“*

Die Kommunikationskultur stellt die Kitas allerdings auch vor Herausforderungen, denen die Kitas mit unterschiedlichen Strategien begegnen:

*[26] „Aber wir haben oft noch Störungen, wenn die Gruppe, die sich ausgetauscht hat, diese Informationen nicht adäquat weiterreicht. Also diese Kommunikationsschiene ist schon nicht einfach. Da probieren wir uns grade aus, was da gut ist und da hilft uns auch das Projekt mit dem Träger und der Hochschule, um diese Prozesse anzuschauen, also da brauchen wir auch die Hilfe von außen manchmal.“*

Auch die Einarbeitung neuer Mitarbeiter\*innen stellt für die Kitas noch eine Herausforderung dar. Insbesondere weil es Zeit braucht, bis die neuen Fachkräfte sich an die Prozesse und die Kultur in der Kita gewöhnt haben:

*[27] „Ehe man hier so richtig ankommt vergeht ein Jahr. Schwangerenvertretung usw., das war wirklich ganz viel zusammensetzen, ganz viel sprechen, was ist passiert, wie haben wir das gesehen, läuft das richtig und auch die Gruppenpartner, die ganz viel sprechen.“*

*[28] „Schwierig ist es eben, wenn man ein großes Team hat. Wir sind ja 23 im Moment und wenn Neue kommen haben wir manchmal nicht genug Zeit, die jetzt gleich in allen Prozessen mitzunehmen. Da braucht es immer Feedbackrunden. Da sind wir auch grade dabei, weil unser Thema ist grade Kommunikation und wie transparent machen wir alle Entscheidungen. Da haben wir Störungen grad im Team, weil es eben so viele Neue sind und weil auch die Ansichten manchmal unterschiedlich sind. Das hat aber nichts mit dem Thema Inklusion zu tun, sondern generell mit Teamprozessen, die wahrscheinlich in jeder anderen Kita auch sind. Aber natürlich die Wirkung auf den Prozess Inklusion.“*

*[29] „Wo wir so ein bisschen, aber das ist auch ein bisschen hausgemacht, jetzt nochmal so gucken, da müssen wir als Team natürlich auch gucken, wenn neue Mitarbeitende kommen. Sei es mal durch Elternzeit, die dann vertretend hier reinkommen, oder wir stellen jemanden ein, weil wir für Kind mit besonderen Bedürfnissen auch mal zusätzlich Personal einstellen können. Also das Team schwingt ja in einem Rhythmus und da wollen wir uns das mal nochmal so angucken, ist das immer gut, also wenn jetzt jemand kommt, der nicht mitschwingt, sondern der einen anderen Schwingungsrhythmus hat, vereinnahmt das Team ihn dann sofort, damit er gleich mitschwingt. Also die Frage ist so einfach, was hält ein Team auch aus und was muss ein Team auch aushalten, damit es einfach auch wirklich offen ist für die Vielfalt eines Jeden, der da neu dazukommt. (…) Ich stell den Mitarbeitenden, die neu hier sind oder die noch nicht so lange hier arbeiten auch gerne immer nochmal so die Frage, also was sie für ein Gefühl haben, was sie auf gar keinen Fall tun dürfen hier in dem Team, ja damit nicht irgendwie etwas, und ob sie auch das Gefühl haben, dass sie ihrer Persönlichkeit auch zeigen können oder ob sie das Gefühl haben, sie müssen ganz schnell (…) bestehende Abläufe sofort übernehmen, ohne sich trauen zu können auch mal zu hinterfragen: Würde ich jetzt aber so und so machen. Weil das ist schon auch (…) eine Kraft, wenn so ein Team und das ist auch eine Gefahr. Also wir müssen da schon auch sehr wachsam sein mitunter, dass nicht so der Mantel der Harmonie, sich nicht um alles hängt, dass die Mitarbeitenden auch weiterhin so diese Bereitschaft haben, ja, sich auch über Dinge auszutauschen, (…) die nicht einheitlich laufen und (…) sich auch Konflikten stellen, was durchaus da ist. Alles andere wäre ja schlimm.“*

Um den Teamentwicklungsprozess aktiv zu gestalten, greifen die Kitas auf verschiedene teambildende Maßnahmen zurück. Eine Kita räumt sich regelmäßig Studientage ein, um einen Austausch zu ermöglichen*:*

*[30] „Und wir haben nach und nach angefangen, auch wirklich über teambildende Maßnahmen, dass wir voneinander auch etwas erfahren. Wo liegen die Fähigkeiten jedes Einzelnen. Da auch zu gucken, was kann jeder von uns geben, was bringt jeder mit und darüber hat sich dann auch, eine gemeinsame Sprache entwickelt und die find ich auch sehr sehr wichtig, also für ein gutes inklusives Arbeiten, also eine gemeinsame Sprache da zu haben (…). Und so kann man (…) sagen, dass wir immer wieder auch ganz aktiv nach Möglichkeiten gemeinsam gesucht haben, wie ein Austausch möglich ist im Team, weil wir haben nun leider keine Vor- und Nachbereitungszeit im Land Sachsen-Anhalt und wir haben immer in Absprache mit dem Kuratorium quasi uns Studientage ermöglicht (…), beginnend mit einem Studientag, in zwischen haben wir vier.*

Auch gemeinsame Teamfortbildung können die Teamentwicklung fördern:

*[31] „Die Ängste vor Menschen die anders sind. Wenn ich in solch einem Bereich arbeite, dann muss ich einfach Erfahrung sammeln. Wir haben mal eine Fortbildung dazu gemacht, wie jeder mit dem Thema bereits konfrontiert wurde, bevor er bei uns in der Kita war. Und die Mehrheit meiner Mitarbeiter war als Kind nie mit dem Thema Behinderung konfrontiert worden. (…) Es gibt da kein Grundrezept, aber es sind so die Ängste und das Wissen, was da Thema ist und warum man sich davor sträubt.“*

Eine weitere wichtige Methode, die die Kitaleiter\*innen benennen, um die Teamentwicklung zu fördern, ist die Biografiearbeit im Team:

*[32] „Da spielt für mich dann auch rein immer wieder die Auseinandersetzung mit der persönlichen Biografie, mit der beruflichen Biografie. Einfach auch wissen, was heißt für mich Lernen, wo habe ich selber meine weißen Felder, was könnte verhindern aus meiner berufs- oder persönlichen Biografie, was ich den Kindern nicht zur Verfügung stelle. Was muss ich in den Kleinstgruppen kommunizieren, mit meinen Mitarbeitenden: Du, da bin ich nicht, aus den und den Gründen, ich arbeite dran, kannst du vielleicht übernehmen. Damit wirklich diese Vielfalt, die ja die Mitarbeitenden mitbringen im Team, als Team auch wirklich den Kindern als Lernfeld mit zur Verfügung gestellt wird. Also das ist aus meiner Sicht das was es ausmacht.“*

Biografische Themen werden teilweise aber auch in Einzelgesprächen zwischen Leitung und Mitarbeitenden besprochen:

*[33] „Wir müssten eigentlich auch in die Biografiearbeit gehen. (…) Und eigentlich müsste man daran, weil was prägt denn mein Handeln, mein Tun in meiner jetzigen Zeit und das ist eben ganz viel das, was ich selber in meiner Kindheit, in meinem Kindergarten, in meinem Elternhaus, oder die eben schon sehr lange arbeiten in vielen anderen Einrichtungen, erlebt habe und das werden sie nicht, auch in der Haltung und Einstellung, in drei, vier oder fünf Jahren rausbekommen. Und aber der Wille, und das ist für mich entscheidend, der muss erkennbar sein. Über solche Sachen sprechen wir dann im Einzelfall auch, wir haben ja Zielvereinbarungs- und Feedbackgespräche mit den Mitarbeitern (…) und da spricht man auch gezielt, was eben auch auffällt.“*

Eine Kita-Leitung setzt ein Kartenspiel ein, um die Reflexion im Team spielerisch anzuregen und den offenen Umgang der Fachkräfte untereinander zu befördern:

*[34] „Das ist der zweite Teil von Kraft der Sprache. (…) Das ist praktisch, aber da muss man schon eine hohe Vertrautheit haben. (…) Das ist das Buch (…), da stehen ganz viele Fragen drin. Wir hatten gestern zum Beispiel die Frage: Wenn ihr eine Eigenschaft an euch selbst ändern könntet, welche wäre das. Dass die Kollegen so in Zweier-Gruppen gehen und sich dann darüber austauschen. Also ich war jetzt noch human mit meinen Fragen: Wenn du eine Sache auswählen müsstest, die dich am Sichersten zum Lachen bringt, welche ist das. Ja, da erfährt man ganz viel voneinander und man hat auch noch Spaß dabei. Ja, es geht schon auch in die Tiefe, wie: Wenn sie aufgefordert werden den Beweis für die Nicht-Existenz Gottes zu führen, wie würden Sie beginnen. Das werde ich das nächste Mal mit dem Team machen (…).“*

Zusätzlich nutzt sie zur Anregung der Reflexion die Arbeit mit Videosequenzen:

*[35] „Und immer so mit dem positiven Blick aufs Kind, ja. Und wir arbeiten in Dienstberatung auch ganz viel über Videosequenzen, ja also, ob das von Hüther (…) oder hier der positive Blick aufs Kind, sowas ja, DVD´. Da such ich dann Sequenzen raus oder aus dem Internet und da arbeiten wir dann dran. (…) Kennen Sie den? Herr Kokemoor.“*

***Teamleitung***

Die Leiter\*innen der Kitas sprechen auch über ihre Funktion und Rolle in der Entwicklung hin zu einer inklusiven Einrichtung:

*[36] „Ja und ich als Leiterin bin natürlich da auch ein Prozess einen Prozess durchlaufen. Das ist ganz klar ja, also am Anfang ist es tatsächlich auch so gewesen, dass die Mitarbeitenden schon auch einen engeren Rahmen benötigt haben und auch immer wieder nochmal einmal mehr den Austausch über bestimmte Dinge, also die wir quasi gemeinsam implementieren wollten und wo es schon dann auch anfänglich so war, um Gottes Willen und des geht nicht und das können wir nicht und, aber wo wir gemeinsam immer wieder geguckt haben, wie können wir jeden auch mitnehmen, der das möchte, wo liegen die Stärken jedes Einzelnen, und das man, da gibt es ja etliche Methoden wo man auch sagen kann, lasst es uns über einen Zeitraum X probieren und dann gucken wir wie ist es gelaufen, wie wars, was müssen wir verändern.“*

*[37] „Am Anfang brauchten die Mitarbeitenden doch nochmal immer so einen engeren Rahmen und auch schon auch eine Kontrolle und eine Reflexion, auch eine gemeinsame. Aber im Laufe der Jahre ist das wirklich so, dass also die Mitarbeitenden ganz viel Freiräume haben auch und den sie auch gut füllen, also wo sie mich überhaupt nichtmehr brauchen. Ja und das find ich, also das ist für mich sehr entlastend und kommt letztendlich auch den Familien hier zugute, genau.“*

Dabei setzten die Leitungspersonen darauf, dass Entscheidungen im Team getroffen und vom gesamten Kollegium gemeinsam getragen werden und dass sie sich Prozesse gemeinsam erarbeiten:

*[38] „Mein Auftrag ist immer und damit bin ich einfach gut gefahren, weiß, dass das der richtige Weg ist, wir werden uns viele Sachen selber erarbeiten. Ich sage immer, das ist der Weg zur Selbsterkenntnis: Die müssen ja auch mal selber draufkommen. Es geht nicht anders, also dass wir uns über den Prozess einig sind. Wir sind schon drüber weg, dass wir ein Familienzentrum werden, es gibt ja verschiedene Formen dann einfach auch davon, da sind wir gerade dabei, und wo wir jetzt nochmal ganz konkret drin sind Öffnung innerhalb des Hauses.“*

*[39] „Ich werde hier nichts auferlegen oder bestimmen, in der konzeptionellen Arbeit vor allen Dingen, so machen wir das jetzt.“*

*[40] „Da bin ich auch froh, dass wir so etwas nicht auferlegt bekommen, auch vom Träger nicht, weil ich weiß, dass das nicht funktionieren wird. Und da kann mir jeder erzählen was er will (…), weil Einstellung und Haltung und auch wenn wir über Öffnung sprechen, das muss sich von innen nach außen heraus entwickeln. Das kann ich nicht von oben ich sage mal aufoktroyieren. Es mag sein, dass ein paar damit klarkommen, aber es gibt eben auch zu viele, die damit nicht klarkommen und wie die damit letztendlich umgehen, ob sie sich verweigern, ob sie intrigieren oder wie auch immer, hat keiner etwas davon. Die Mitarbeiter nicht, die Eltern nicht, die Kinder nicht.“*

Zudem verfolgen die Leitungspersonen eine ressourcenorientierte Arbeit im Team:

*[41] „Ich gucke in mein Team, welche Ressourcen habe ich und habe jetzt auch festgestellt, dass wir drei Kolleginnen haben, die fließend Englisch sprechen. Gehörlose hatten wir bisher einmal, da wird es dann schwieriger, aber da habe ich eine Frühförderungsstelle, die da Ahnung hat und ich habe eine Kollegin, die sich mit unterstützter Kommunikation beschäftigt hat. Die hat dann für alle im Team eine Fortbildung gemacht und hat dann Piktogramme entwickelt, die dann in jeder Gruppe vorhanden waren und wo die Kinder dann auch alle mitgelernt haben, denn die wollen ja auch mit demjenigen sprechen. Also learning by doing.“*

*[42] „Und das ist ja von den Erziehern auch so, wo ich mit meinen Mitarbeitern Zielgespräche mache wo alles drin ist, alle Stärken, alle Schwächen, das gleicht alles aus und das ist manchmal richtig irre. Was man hat und was man nutzen kann, wir verteilen das ja auch an Fachfrauen. Also wer gerne singt bekommt die Musik und wer gerne turnt, der engagiert sich dafür und plant das dann auch und man kann es dann richtig verteilen. Es muss eben nicht nur einer machen, wir haben eigentlich alles dabei.“*

Eine wichtige Aufgabe in der Rolle als Leitung, ist das Führen von Mitarbeiter\*innegesprächen:

*[43] „Bei dem einen gehe ich da fröhlich gelaunter ins Gespräch, weil ich weiß, das ist kein Problem und bei dem anderen weiß ich, das sind halt Einstellungen und Haltungen, die sich eben manifestiert haben und solche Sachen dann anzusprechen. Die Kollegen wissen aber, also alles zum Thema Kommunikation, das ist meine Stärke und die wissen auch, dass die bei mir nichts zu befürchten haben. Sie können die auch fragen, die werden mich auch in den zwölf Jahren, seitdem ich hier bin nicht einmal laut, oder unsachlich erlebt haben. Das ist aber auch, also so, wie ich es vorlebe, das sage ich denen dann auch, erwarte ich aber auch, dass sie das genauso umsetzen.“*

Diese Gespräche zielen u.a. auf ein gemeinsames Verständnis bspw. von Inklusion, aber auch biografische Aspekte werden aufgegriffen:

*[44] „Wir haben jetzt gerade das Thema Öffnung auch. Wenn wir in den Zielvereinbarungsgesprächen oder Feedbackgesprächen sitzen, stelle ich immer eine Eingangsfrage, die auf dem Vorbereitungsblatt natürlich nicht draufstehen, wo man einfach spontan antworten muss. Und da kriege ich auch ganz schnell mit, wie der Wissensstand tatsächlich ist. Also das habe ich beim Thema Inklusion gemacht, das habe ich jetzt auch beim Thema Öffnung gemacht, das waren jetzt die letzten, also was verstehen Sie unter Öffnung in der Kita? Und da merkt man eben auch, wie sehr unterschiedlich die Voraussetzungen auch sind, also auch extrem unterschiedlich die Voraussetzungen sind oder auch Vorstellungen dazu.“*

*[45] „Wir müssten eigentlich auch in die Biografiearbeit gehen. (…) Und eigentlich müsste man daran, weil was prägt denn mein Handeln, mein Tun in meiner jetzigen Zeit (…) Über solche Sachen sprechen wir dann im Einzelfall auch, wir haben Zielvereinbarungs- und Feedbackgespräche mit den Mitarbeitern, also ich, die wir zweimal im Jahr durchführen und da spricht man auch gezielt, was eben auch auffällt, in so einem Gespräch, im Vieraugengespräch, auch nochmal ganz spezifisch nochmal drüber.“*

***Qualifikation***

Ein weiteres Thema, welches im Rahmen der Teamarbeit angesprochen wurde, ist die Qualifikation der Mitarbeitenden und die Zusammensetzung im Team. Ein multiprofessionelles Team wird als bedeutender Faktor bei der Umsetzung von Inklusion betrachtet:

*[46] „Wir sind ein gemischtes Team. Ich habe staatlich anerkannte Erzieher, ich habe Lehrwerkstattmeister, Spieltherapeutinnen, Sozialpädagogen, Heilpädagogen. Die gute Seele der Einrichtung, die Hausbotschaft, die gehört genauso dazu wie die pädagogischen Mitarbeiter.“*

*[47] „Wir haben jetzt, Gott sei Dank, ein multiprofessionelles Team, das heißt, ich habe nicht nur reine Erzieher. Das war früher so, dass wir nur staatlich anerkannte Erzieher hatten. Jetzt habe ich Spiel- und Lerntherapeuten, Heilpädagogen, Ergotherapeuten, Heilerziehungspfleger und da guckt jeder anders und es fallen eher Sachen auf. Also, dass die Ergotherapeutin sagt: Guckt mal, wie der geht, da müssen wir mal gucken und dass dann mit den Eltern gesprochen wird.“*

*[48] „Also ich habe hier ein buntes Potpourri von Ausbildungen drin, auch Vorpraktika unterstützen wir auch gerne. Und die Anleitung dabei, geht auch viel von mir aus und das gebe ich dann an die Praxisleiter ab.“*

Einigen Kitas heben zudem den Grad der Qualifikationen bei einzelnen Mitarbeiter\*innen oder im gesamten Team hervor, der die Qualität der Arbeit mit den Kinder steigert:

*[49] „Und dadurch, dass Frau S. so gut ausgebildet ist, dass Erzieher mit solchen Zusatzqualifikationen, wie Spiel-Lern-Therapeut, das ist ja ein Zertifikat, und dadurch, dass Frau S. diese Qualifikationen hat, kann sie natürlich die Mitarbeiter entsprechend anleiten. Dadurch ist es eben möglich, sonst wäre das ganze Konstrukt nicht möglich. Grade Heilpädagogen sind sehr schwer zu finden, Sozialpädagogen ebenfalls, die ganze Verhaltenssache, weil der emotionale, soziale Bereich bei Kindern ist schwierig.“*

*[50] „Die J., die in der Küche ist, die ist ja unsere Heilpädagogin im Haus (…). Die hat eine Ausbildung gemacht letztes Jahr vom Eigenbetrieb, die ging 3 Jahre und Y. hat auch ihre Heilpädagogenausbildung und das ist ganz wertvoll auch. Und eigentlich haben wir gesagt, müsste jeder Erzieher eine heilpädagogische Ausbildung haben, denn da sieht man doch besondere Abläufe bei bestimmten Krankheitsbildern. Wie man alles mit einbeziehen soll, was ich gar nicht weiß, als Leihe, wenn Auffälligkeiten da sind.“*

*[51] „(…) die Vielseitigkeit des Teams, also auch die Qualifikationen des Teams. Wir haben ja wirklich, das klingt vielleicht doof oder hochgestochen, aber wirklich viele studierte Kollegen. Das trägt natürlich einfach zu einem gewissen Niveau einfach bei, ja. Also, das merkt man, wenn wir diese Instrumente entwickeln, das merkt man in Diskussionen, das merkt man in der Fachlichkeit, das merkt man in der Reflexion. Ich glaube, dass ist ein großer Pluspunkt.“*

Bei der Frage nach Gelingensbedingungen für eine inklusive Kita stellen die Leiter\*innen Fort- und Weiterbildungen heraus. Diese sind unterschiedlich organisiert. So finden in den Kitas bspw. teaminterne Weiterbildungen statt:

*[52] „Unser großer Profit ist einfach, dass wir auch mit dem arbeiten, was wir haben. (…) Also, ich weiß jetzt z.B. in Bezug auf Sprache waren jetzt die Logopäden, die Ergotherapeutin und die Logopädin mit dem Förderschwerpunkt Hören bei uns und die haben jetzt sozusagen über die letzten 2 Jahre dann die Weiterbildungen mitbegleitet oder selbst gestaltet.“*

*[53] „Das bringen wir dann in die Dienstberatung (…). Also derjenige, der dann auf der Weiterbildung war und dann überlegen wir halt für uns, was wir dann vielleicht für uns auch ins Konzept aufnehmen*.“

Diese werden zum Teil auch Form von gemeinsamen Studientagen realisiert*:*

*[54] „Also, wenn wir Studientage haben, also die mache ich größtenteils selbst, manchmal holen wir uns auch jemand extern, dann weiß ich schon, dass das nicht selbstverständlich ist, wie die Mitarbeitenden, A eine Bereitschaft haben sich mit den Themen auseinanderzusetzen und mit welcher Ernsthaftigkeit sie das auch betreiben.“*

*[55] „Einen Tag schließen wir die Einrichtung (…). Letztes Jahr hatten wir Beschwerdemanagement (…). Davor waren wir für ein langes Wochenende auf einem Weingut und haben dort mit einer Referentin ein ganzes Wochenende gesessen*.“

Neben den Weiterbildungen im Team, wird außerdem auch die Weiterbildung einzelner Mitarbeiter\*innen realisiert, indem sie bspw. Fachtage oder Langzeitfortbildungen zu speziellen Themen besuchen:

*[56] „Also ich besuche z.B. – und das macht meine Chefin (…) auch (…), einmal im Jahr ist, kulturelle Vielfalt heißt der Fachtag, der ist hier in Magdeburg, vom DKJM glaub ich. Deutsche Kinder- und Jugendstiftung. Das ist z.B. ´ne Weiterbildung, da gehe ich super gerne hin.“*

*[57] „Arbeiten Sie da auch (…) mit der Gewaltfreien Kommunikation von Marshall Rosenberg?“ „Ja, ja. (…) Das Buch hat eine Mitarbeitenden gerade sich mitgenommen. Da wird auch eine Mitarbeitende eine Langzeitfortbildung machen, zu dem Thema.“*

Einige der Träger bieten darüber hinaus kitaübergreifende Workshops oder Erziehertage an, bei welchen die Fachkräfte der unterschiedlichen Kitas die Möglichkeit haben, sich zu gemeinsamen Fragestellungen auszutauschen:

*[58] „Am Sonnabend haben wir einen Erziehertag. Da kommen viele Erzieher hier her, aber nur unter Eigenbetrieb und intern, da findet dann einfach ein Dialog statt, ein großer Austausch. Es geht da um stärkenorientiertes Arbeiten bei uns im Haus, also dass es eben die Schlaf-Frauen, die Wald-Frauen oder die Essen-Frauen gibt. Also dass die Stärken der Mitarbeiter verstärkt eingesetzt werden und da geht es logischerweise immer um Inklusion.“*

*[59] „Wir müssten eigentlich auch in die Biografiearbeit gehen. Wir machen das, also ich habe ja auch noch einen Workshop mit einer anderen Mitarbeiterin, wo es um das Thema Inklusion und Vernetzung geht, was wir innerhalb des Trägers anbieten, für interessierte Mitarbeiter. Und da sind wir im Prinzip auch eingestiegen, aber das ging eben drei Sitzungen lang und wir haben insgesamt drei oder vier Stunden pro Workshop gehabt.“*

Um thematische Schwerpunkte und Fortbildungsbedarfe zu erfassen, hat eine Kita eine längerfristige, externe Evaluation durchführen lassen:

*[60] „Dann haben wir Fortbildungen gehabt, also es wurde erstmal eine Evaluation von außen durchgeführt, das hat ein halbes Jahr gedauert. Da wurden erstmal Interviews geführt, geguckt, alle möglichen Prozesse angeguckt, von der Eingewöhnung bis zur Pausengestaltung und danach gab es eine Auswertung. Also wo wir stehen. Die Auswertung war aus meiner Sicht auch erstmal zufriedenstellend, wir haben festgestellt, dass wir schon weit sind und viele Dinge intuitiv so machen wie sie sein sollen, aber wir haben eben auch noch Ressourcen und die Ressource ist tatsächlich die Raumöffnung, wo wir grade dran ist nochmal die Abläufe anzuschauen, und eben die Teamkommunikation. Diese wertschätzende Kommunikation und jeden so anzunehmen, wie er ist und nicht nur die Kinder, auch die Eltern und uns selbst, also das Team selbst und da stecken wir grade. Das ist der Schwerpunkt an den mit uns grade gearbeitet wird. Denn nur so kann es weiterhin gelingen.“*

Zudem orientieren sich die Kitas bei der Ermittlung von Fortbildungsbedarfen an den aktuellen Bedarfen der Kinder:

*[61] „Also, z.B., haben wir jetzt, wir hatten immer nur ein Kind mit Hörgerät beispielsweise (…). Jetzt haben wir eine Therapeutin, die da auch spezialisiert ist. Die hat uns jetzt schon das vierte Kind oder so in die Kita gebracht. Dann ist es natürlich schon so, dass wir sagen wir brauchen mal eine Weiterbildung. Wir wollen mal einen Logopäden, der darauf spezialisiert ist und das passen wir immer an.“*

*[62] „Wir haben ein neues Kind bekommen mit Diabetes, wo man dauernd den Blutzucker messen muss und aufpassen muss (…). Da haben wir natürlich eine Teamfortbildung erstmal gemacht. Was ist überhaupt die Erkrankung, was ist zu beachten. Damit das auch jeder weiß, denn es ist ja jeder mal in der Situation mit dem Kind zusammen zu sein. So arbeiten wir dann. Das blinde Kind ist gekommen. Wir haben uns also mit Blindheit beschäftigt, was muss ich bedenken. Wir haben alle mal eine Blindenbrille aufgesetzt und überlegt, welche Dinge da wichtig sind, da geht es um Hören, da geht es um Fühlen, wie muss unser Raum gestaltet werden und was muss den anderen Kindern vermittelt werden. Also solche Sachen, so machen wir das dann bei Kindern, bei denen wir noch keine Erfahrung haben.“*

Auch zu allgemeinen oder notwendigen Themen, wie rechtliche Grundlagen, werden Fortbildungen im Team organisiert:

*[63] „Und das haben wir auch gemacht, also es gab auch eine Weiterbildung dazu, also wo wir uns erstmal nur: Inklusion, was verstehen wir da drunter, Was heißt das? Was sind so gesetzliche Grundlagen? Und für uns ist es ja letztendlich alle bindend und das ist im KiföG bzw. im Bildungsprogramm von Sachsen-Anhalt ja auch geregelt, der Index für Inklusion ist ein Bestandteil der pädagogischen Arbeit.“*

*[64] „Beim Recht der Kinder haben wir uns jetzt auf den Weg gemacht, da wollen wir uns jetzt in den nächsten zwei Jahren zertifizieren lassen und werden da die nächsten zwei Jahre begleitet von Antje Meißner-Trautwein, die auch ganz oft zu uns guckt mit der Kamera und uns Tipps gibt zur Arbeit mit den Kindern“*

*[65] „Fortbildungen die wir uns aussuchen. Letztes Jahr hatten wir Beschwerdemanagement (…). Davor (…) haben [wir] mit einer Referentin ein ganzes Wochenende gesessen zu Kommunikation, Elternarbeit, das Untereinander, Kinderkommunikation und das war für uns auch schön.“*

Eine Kita beschreibt zudem, wie Inhalte von Fortbildungen implementiert werden:

*[66] „Also zum Thema Inklusion, wir haben ja jetzt dieses Projekt. Da hatten wir erst vor kurzem eine Teamfortbildung, die dreimal im Jahr stattfindet zu genau diesem Thema. Zum derzeitigen Stand, den zukünftigen Schwerpunkten. Dann haben wir eine Kita-AG, d.h. das ist eine Gruppe von Kollegen, aus jeder Gruppe einer, die sich um die Kitaweiterentwicklung kümmert, also Fortschreibung des Konzepts, Inklusionsprojekt, was wird aus den Informationen der Fortbildung gemacht und wie wird an den Punkten des Index gearbeitet.“*