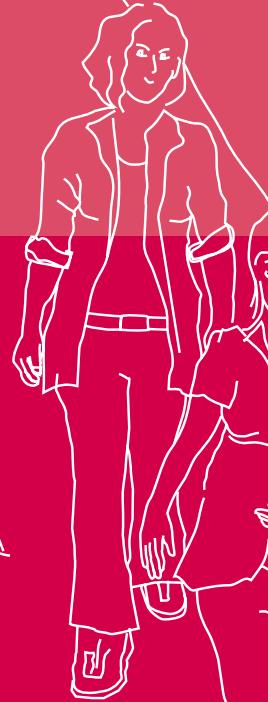


# Die gute gesunde Kita gestalten

Reflexion – Ergebnisse überprüfen und Entwicklung fortsetzen

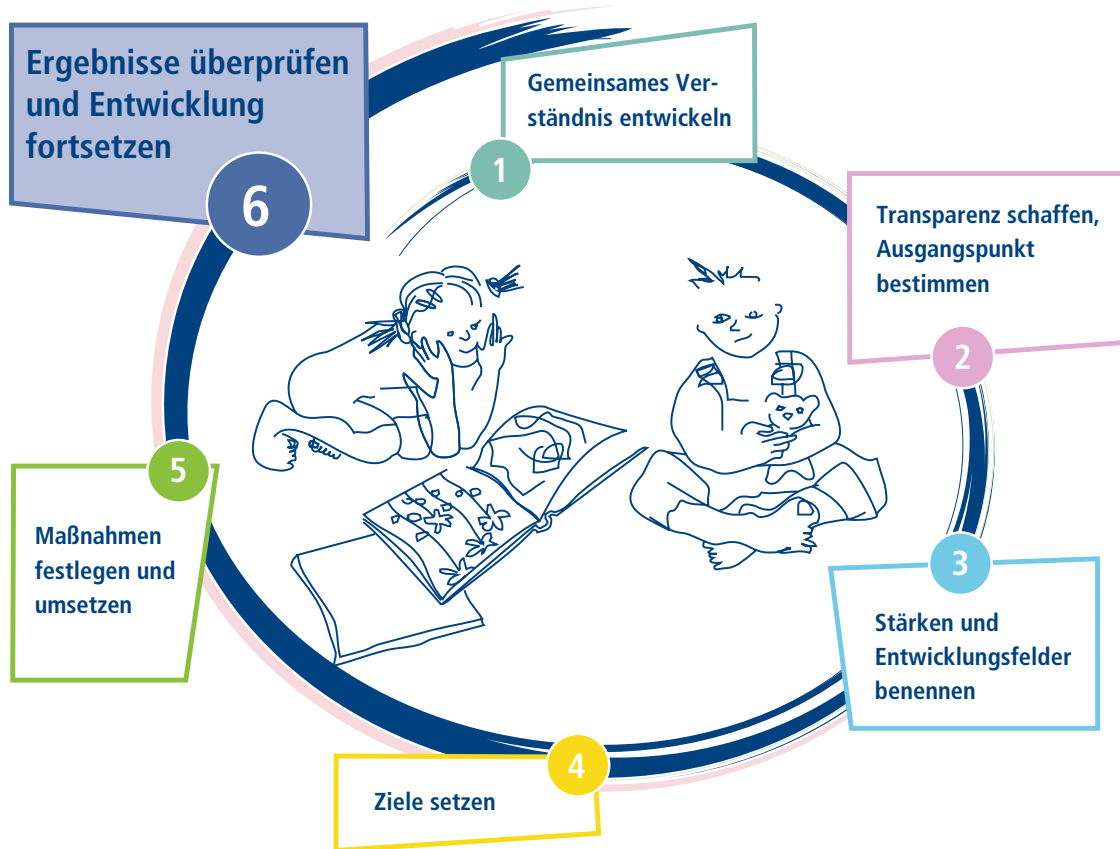
1 | 2 | 3 | 4

GUTE GESUNDE KITA GESTALTEN



**Kitas bewegen**  
für die gute gesunde Kita

## 6 Schritte, um die Bildungs- und Gesundheitsqualität der Kita zu steigern



„Kitas bewegen – für die gute gesunde Kita“ wurde als Projekt von der Bertelsmann Stiftung ins Leben gerufen, anschließend seit 2007 mit vielen Partnern in Berlin und Münster in Dutzenden Kitas erprobt und weiter entwickelt.

### Kooperationspartner der Bertelsmann Stiftung in Münster von 2007 – 2010

Ministerium für Schule und Weiterbildung des  
Landes Nordrhein-Westfalen

Stadt Münster

Unfallkasse Nordrhein-Westfalen

### Kooperationspartner der Bertelsmann Stiftung in Berlin von 2007 – 2011

AOK Nordost – Die Gesundheitskasse

Bezirksamt Berlin Mitte

Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und  
Wissenschaft, Berlin

In Berlin ist daraus 2011 ein eigenes „Landesprogramm Kitas bewegen – für die gute gesunde Kita“ entstanden.

# Inhalt

<b>Einführung</b>	4
<b>1. Reflexion als Grundlage für die Qualitätsentwicklung in der guten gesunden Kita</b>	6
Annäherungen an den Begriff „Reflexion“	7
Eigene Leitwerte und Orientierungen hinterfragen	8
Vielfältige Perspektiven wahrnehmen	9
Reflexion als Motivationsquelle	12
Reflexionen ermöglichen Veränderung	14
<b>2. Umsetzung der Reflexion in der guten gesunden Kita</b>	20
Veränderungen systemisch begreifen	21
Das Modell der Salutogenese anwenden	21
Dokumentationen nutzen	24
Systematische Reflexion in der guten gesunden Kita	26
Eine positive Gesprächskultur entwickeln	31
Erfolge und Meilenstein würdigen	33
<b>3. Kontinuierliche Weiterentwicklung in der guten gesunden Kita</b>	36
Ergebnisse verankern	36
Arbeitsabläufe und Strukturen nachhaltig verändern	37
Entwicklung fortsetzen	37
<b>4. Übungen, Arbeitsblätter und Links</b>	38
<b>Literatur</b>	50
<b>Impressum</b>	51

## Liebe Leserin, lieber Leser,

Ihnen liegt das vierte Heft der Reihe „Die gute gesunde Kita gestalten“ vor. Darin finden Sie Hinweise, wie Sie Ihre Aktivitäten auf dem Weg zu einer guten gesunden Kita systematisch und kontinuierlich reflektieren können. Natürlich gehört hierzu auch das Nachdenken über weitere Entwicklungsschritte. Mit dem Prozessschritt „Ergebnisse überprüfen und Entwicklung fortsetzen“ vollendet sich idealtypisch zum ersten Mal der Kreislauf der Organisationsentwicklung. Bevor wir die Bedeutung von Reflexionsprozessen thematisieren und Hinweise zur konkreten Umsetzung geben, möchten wir jedoch zunächst den Blick zurücklenken auf den in den ersten drei Heften beschriebenen Prozess.

### **Heft 1 – Gemeinsames Verständnis entwickeln**

Im ersten Heft wird beschrieben, wie Kita-Teams ein gemeinsames Verständnis sowohl für den Veränderungsprozess als auch für das Zusammenspiel von Bildung, Bewegung und Gesundheit nach dem Konzept der guten gesunden Kita entwickeln können. Die Teams erkennen dabei, wie mithilfe der Systematik des Organisationsentwicklungsprozesses die Bildungs- und Gesundheitschancen der Kinder, aber auch die der pädagogischen Fachkräfte gesteigert werden können.

### **Heft 2 – Ausgangspunkte festlegen – Transparenz schaffen**

Das zweite Heft zeigt, wie eine Selbstevaluation Transparenz über den Ausgangspunkt der weiteren Qualitätsentwicklung schaffen kann. Durch eine Fragebogen-gestützte Analyse erkennen die pädagogischen Fachkräfte<sup>1</sup>, was sie bereits auf dem Weg zu einer guten gesunden Kita leisten, und bestimmen die Ausgangspunkte für die weitere Entwicklung.

### **Heft 3 – Stärken entdecken, Ziele setzen, Maßnahmen festlegen**

Um den Themenbereich Stärken – Ziele – Maßnahmen geht es im dritten Heft: Auf dieser Grundlage gewinnt nun die gute gesunde Kita Gestalt. Ein Team legt Ziele und Maßnahmen fest und setzt sie um, je nachdem welche Schwerpunkte es für sich sieht. In den Maßnahmen finden die vielfältigen Qualitätsfelder der guten gesunden Kita Berücksichtigung, zum Beispiel gesundheitsförderliche Arbeitsbedingungen, Bewegungs- und Erfahrungsräume für Kinder, die Gestaltung von Übergängen, die Stärkung der Ressourcen der Kinder oder die Pflege der Teamkultur.

<sup>1</sup> In dieser Broschüre umfasst der Begriff „pädagogische Fachkräfte“ sowohl Kita-Leitungen als auch Erzieherinnen und Erzieher.

Mit **Heft 4** ist nun im stetigen Qualitätsentwicklungskreislauf der guten gesunden Kita der Punkt erreicht, an dem Ergebnisse wahrgenommen, überprüft und gewürdigt werden. Mit diesem Heft möchten wir Sie dabei unterstützen, Reflexionsprozesse in Ihrem Team verstärkt zur gemeinsamen Weiterentwicklung Ihrer Organisation zur guten gesunden Kita einzusetzen.

Im ersten Kapitel betrachten wir die Potenziale von Reflexionsprozessen für die Qualitäts- und Organisationsentwicklung in der guten gesunden Kita, um Ihnen dann in Kapitel zwei Hinweise zur konkreten Umsetzung von Reflexionsinstrumenten zu geben. Zur Veranschaulichung richten zwei erfahrene Referentinnen ihren Blick auf Reflexionsprozesse in Bezug auf die gute gesunde Kita: Diplom-Pädagogin Sonja Quante betont die Bedeutung von notwendigen Reflexionsbedingungen und einer positiven wie wertschätzenden Reflexionshaltung. Die systemische Organisationsberaterin Kerstin Schmidt geht danach auf die analytische Seite der Reflexion ein und beschreibt, wie die systematische Nutzung von Reflexionsinstrumenten eine gezielte Auswertung im Kita-Team unterstützt. In der guten gesunden Kita werden diese beiden unterschiedlichen Aspekte von Reflexion gleichermaßen berücksichtigt. Im dritten Kapitel geht es um die Verankerung der Ergebnisse und um die kontinuierliche Weiterentwicklung der guten gesunden Kita.

Die Praxiserfahrungen aus den Projekt-Kitas in Berlin-Mitte und Münster bilden erneut den praktischen Hintergrund für dieses Heft. Im Anhang finden Sie zudem eine kleine Auswahl bewährter Reflexionsmethoden, mit denen Sie gleichfalls Ihre Reflexionsprozesse noch lebendiger und strukturierter gestalten können.

Wenn Sie nicht am Projekt „Kitas bewegen – für die gute gesunde Kita“ teilnehmen, aber das Interesse haben, Reflexionsmethoden systematisch in Ihrer Kita einzusetzen, erhalten Sie ebenfalls in diesem Heft vielfältige Anregungen.

Wir danken besonders den pädagogischen Fachkräften der Projekt-Kitas in Berlin-Mitte und Münster, dass sie ihre Erfahrungen für die Erarbeitung der Broschüren zur Verfügung stellten. Ein großer Dank gilt der Autorin Ulrike Ziesche sowie Barbara Leitner und Corinna Fillies für die fachliche Beratung. Wenn Sie mögen, berichten Sie uns gerne, worin der Wert dieser vier Broschüren für Sie besteht. Denn auch uns helfen Rückmeldungen und Anregungen bei der Weiterentwicklung unserer Arbeit.

**Andrea Engelhardt, Arne Halle und Dr. Anja Langness**

# 1. Reflexion als Grundlage für die Qualitätsentwicklung in der guten gesunden Kita

Das Konzept der guten gesunden Kita unterstützt pädagogische Fachkräfte darin, allen Kindern gute Chancen für eine gesunde Entwicklung zu ermöglichen. Zugleich dient es den Fachkräften dazu, im Rahmen ihrer Möglichkeiten eine Arbeits- und Lebenswelt zu gestalten, in der sie gesund bleiben und sich entfalten können.

Das Konzept ist als Organisationsentwicklungsprozess mit dem Ziel der nachhaltigen Qualitätssteigerung angelegt. Mit einer Reihe von gezielten Impulsen wird ein Prozess angestoßen, der die Kita insgesamt in ihrer Weiterentwicklung zu einer guten und gesunden Organisation unterstützt. Bezugspunkte für Veränderungen sind aktuelle fachliche Anforderungen der Elementarpädagogik und der Gesundheitswissenschaften, gesetzliche Grundlagen, die Bildungsprogramme der Bundesländer, Qualitätsanforderungen der jeweiligen Kita-Träger und selbstverständlich die Bedürfnisse und Anregungen der Kinder und ihrer Familien.

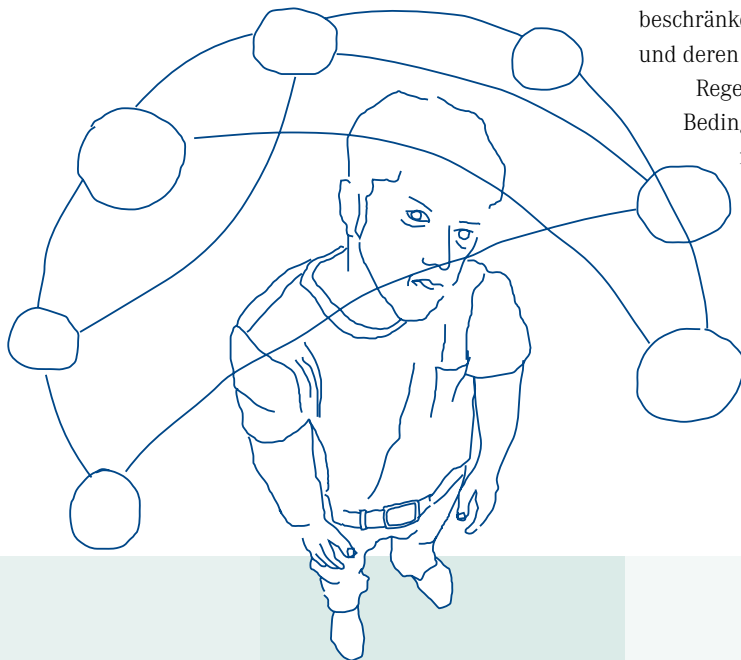
Eine fachliche Auseinandersetzung und Bestandsaufnahme, dauerhafte und regelmäßige Vereinbarungen von Zielen sowie Umsetzungsmaßnahmen im Team und

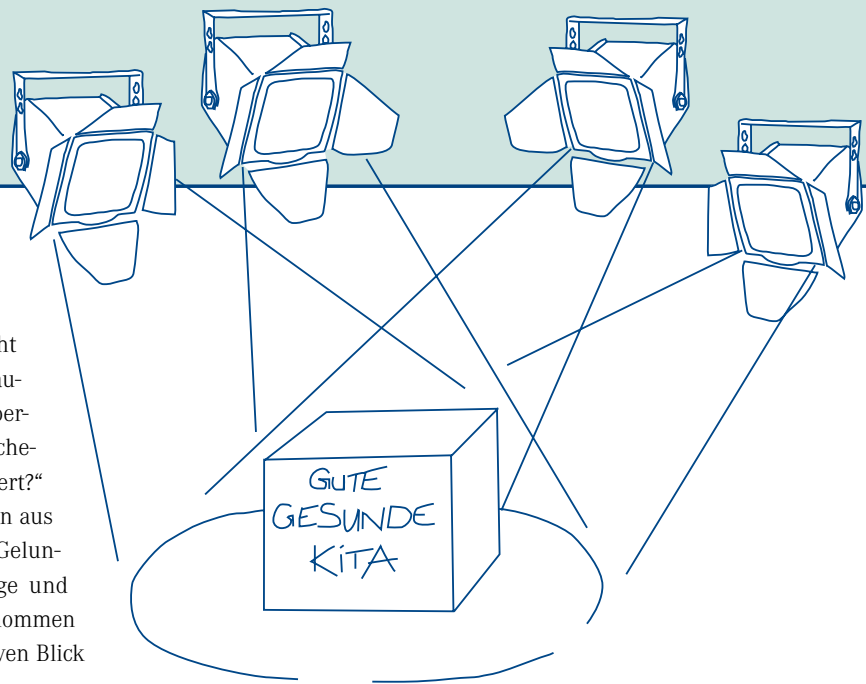
*„Sich selbst und den anderen einen Spiegel vorhalten und gegebenenfalls Korrekturen vornehmen, darin besteht das Geheimnis einer guten Teamarbeit. Ohne regelmäßige wechselseitige und gemeinsame Reflexion kann die Sicherung und Weiterentwicklung pädagogischer Qualität in der Einrichtung kaum gelingen.“*

Gerlinde Lill

schließlich ihre systematische Reflexion bilden die Voraussetzung für eine nachhaltige Steigerung und Sicherung der Bildungs- und Gesundheitsqualität in Kitas. Reflexion ist somit ein grundlegendes Handlungsprinzip in der guten gesunden Kita. Fehlt sie, droht sich die Qualitätsentwicklung auf eine Aneinanderreihung einzelner Maßnahmen zu beschränken, deren Umsetzungsqualität fragwürdig bleibt und deren Erfolge weitgehend von Zufällen abhängig sind.

Regelmäßige Reflexionen sind daher eine notwendige Bedingung für erfolgreiche Entwicklungsprozesse. So finden sie nicht nur am Ende des 6-schrittigen Organisationsentwicklungsprozesses statt, sondern sind Bestandteil in jedem der vorangegangenen fünf Schritte.





In der guten gesunden Kita steht nicht die Frage „Was ist falsch gelaufen?“ im Zentrum, sondern alle überlegen gemeinsam: „Was ist geschehen?“ und „Was hat sich verändert?“ Sie legen den Fokus auf das Lernen aus allen gewonnenen Erfahrungen, Gelungenem wie Stolpersteinen. Erfolge und Potenziale sollen bewusst wahrgenommen und als Anreiz für den konstruktiven Blick in die Zukunft genutzt werden.

In der Reflexion richtet sich der Blick nicht nur auf die erreichten Wirkungen und Ergebnisse, sondern ebenso auf den Prozess der Entwicklung. So fokussiert die Reflexion sowohl die vereinbarten Ziele und Maßnahmen als auch die Umsetzungsprozesse, die sich im alltäglichen pädagogischen Handeln manifestieren. Daneben können auch die Prozesse zur Erreichung der Ziele und die sechs Schritte des Organisationsentwicklungsprozesses der guten gesunden Kita selbst reflektiert werden.

### **Annäherungen an den Begriff „Reflexion“**

Zur Annäherung an den Begriff „Reflexion“ ist es sehr anschaulich, sich den Ursprung des Wortes zu vergegenwärtigen. Aus dem Lateinischen übersetzt, heißt „reflexio“ „das Zurückbeugen, -werfen, Widerspiegeln“. In der Natur ist zu beobachten, wie ein Lichtstrahl durch das Fenster scheint, die Strahlung beispielsweise von einer Wand zurückgeworfen wird und so die Umgebung in einem anderen Licht erscheint. Dadurch werden Dinge wahrnehmbar, die man vorher nicht sehen konnte. Diese Erklärung lässt ein anschauliches Bild entstehen – ein Raum wird ausgeleuchtet, im Schatten Liegendes wird erkennbar, vielleicht fokussiert ein Lichtstrahl einen besonderen Gegenstand.

Übertragen wir dieses Bild auf die Pädagogik, so erkennen wir, dass Reflexionsprozesse etwas aus- oder beleuchten. So kann beispielsweise die Neugestaltung des Bewegungsraums einer Kita daraufhin beleuchtet werden, ob und wie das Bewegungskonzept bisher umgesetzt wurde. Dabei werden z. B. Beobachtungen ausgewertet, wie die Kinder den Bewegungsraum bisher genutzt haben. Gelungenes, aber auch unbefriedigende Situationen werden in der Reflexion identifiziert. Anschließend entwickeln alle gemeinsam Ideen, wie Erfolge verankert werden können und welche Anregungen den Kindern noch bessere Bewegungserfahrungen ermöglichen könnten. Daraus ergeben sich Schlussfolgerungen für die weitere pädagogische Arbeit, deren Umsetzung wiederum im Team und mit den Kindern reflektiert werden sollte.

Die Reflexion eröffnet uns die Chance, zuweilen Licht ins Dunkel zu bringen. Denn danach verstehen wir besser, was wie und warum geschieht bzw. geschehen ist. Reflexionen finden einzeln, aber vor allem im Austausch mit anderen statt. Dabei gleichen wir unsere Wahrnehmungen ab, ein häufig sehr erhellender Prozess: Wir können einander besser verstehen und klären im Gespräch zugleich die eigenen Gedanken.

Die Reflexion zwingt dazu, wie in Zeitlupe genauer hinzusehen. Der eigene Blick und die gemeinsame Betrachtung fokussieren sich – Geschehenes kann genauer wahrgenommen, überprüft und weiterentwickelt werden. So ist die Reflexion ein Vorgehen, um einerseits einschätzen zu können, welche Ergebnisse erreicht und welche Leistungen erbracht wurden. Sie dient andererseits dazu, eingeschlagene Pfade zu verlassen und damit neue Anhaltspunkte für Weiterentwicklungen zu finden.

Der Dialog, der Austausch, der Wahrnehmungsabgleich – sie fördern eine Überprüfung des eigenen Handelns, individuell und bezogen auf das Kita-Team. Alle Beteiligten erfahren mehr darüber, warum etwas so ist, wie es sich ihnen darstellt. Dies dient auch der Selbstvergewisserung, die notwendig ist, sich selbst und gegenüber Eltern und Kollegen fachlich zu positionieren.

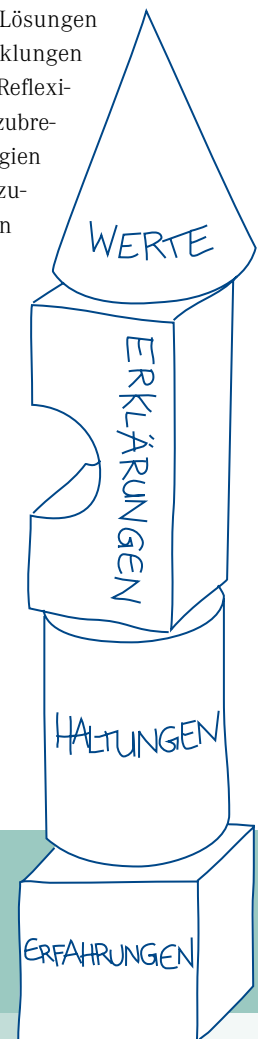
Die verschiedenen Möglichkeiten der Reflexion, auf die wir einen Blick werfen, gehen weiter als eine Überprüfung im Sinne eines „Abhakens“. Denn diese Reflexion berücksichtigt auch das Lernen aus Fehlern, subjektive Begründungen, individuelle Stärken und Kompetenzen. Zudem enthält sie eine zukunftsorientierte Perspektive mit der Frage: „Was können wir aus den gesammelten Erfahrungen lernen?“

Damit ist „Reflexion“ ein Oberbegriff für einen konstruktiven zukunftsorientierten, oftmals auch strukturierten Austausch und ein entscheidendes Instrument für eine umfassende Qualitätsentwicklung in einer Kita.

## Eigene Leitwerte und Orientierungen hinterfragen

So wichtig es ist, sich selbst in den Blick zu nehmen, so wichtig ist es auch zu vermeiden, dass aus der Reflexion eine Nabelschau wird. Mathias Urban zufolge argumentiert der amerikanische Organisationstheoretiker Chris Argyris in seinem Buch „Wissen in Aktion“ aus dem Jahr 1997 sinngemäß: Lernen in Organisationen setzt Reflexionsprozesse voraus. Diese können so verstanden werden, dass vor allem das Handeln der Personen und seine Folgen Gegenstand der Reflexion sind. Diese Art der Reflexion wird als „Einschleifen-Lernen“ bezeichnet. Allerdings besteht die Gefahr, dass solche geschlossenen Reflexionsprozesse Lösungen fördern, die nicht zur Weiterentwicklungen führen. Nachhaltig und innovativ ist Reflexion, wenn es gelingt, diese Schleife aufzubrechen und die Werte, Haltungen, Strategien und Erklärungen, die dem Handeln zugrunde liegen, in den Blick zu nehmen – und zu verändern. Argyris spricht dann von „Doppelschleifen-Lernen“ (Urban 2008: 164). So gelangt ein Team gemeinsam zu der Fähigkeit, kritisch zu reflektieren sowie zu hinterfragen und im Anschluss das eigene Handeln zu verändern.

Gerade in pädagogischen Arbeitsfeldern ist es notwendig, das eigene Handeln im Kontext zu betrachten und kontinuierlich zu hinterfragen. Nur so wird es möglich, dass die pädagogischen Fachkräfte sich als Teil einer lernenden Organisation erleben und ein







tatsächlicher Entwicklungsprozess im Team angestoßen wird. Erst durch das Einnehmen verschiedener Perspektiven und den Dialog über Handlungsbegründungen wird die eindimensionale Ursache-Wirkungs-Reflexion verlassen und übergeleitet in einen wirklichen Team- und Qualitätsentwicklungsprozess.

### **Vielfältige Perspektiven wahrnehmen**

Reflexionen in der guten gesunden Kita, die eine systemische Perspektive einnehmen, nutzen die Potenziale vieler unterschiedlicher Sichtweisen. So steht die Perspektive einer Erzieherin, eines Erziehers, der Leitung, eines Teams stets in einem Abgleich mit den Perspektiven anderer: der Kinder, der Eltern, des Trägers, der Kommune, der Gesellschaft. Die Zusammenführung dieser Ebenen gibt der Qualitätsentwicklung des Systems Kita einen besonders wertvollen Impuls.

Diesen Weg zu beschreiten ist zuweilen nicht einfach. Denn er verlangt von den Beteiligten ein hohes Maß an Offenheit und Bereitschaft, sich auf unterschiedliche Blickwinkel einzulassen. So kann es zur Gestaltung der Mahlzeiten in der Kita grundlegend verschiedene Überlegungen geben. Das Team könnte sich z. B. diesem Thema annähern, indem eigene Kindheitserfahrungen zum Einnehmen von Mahlzeiten reflektiert werden, wobei sich die Beteiligten ihrer unterschiedlichen Prägungen, Abneigungen und Vorlieben bewusst werden. Diese Zugänge erleichtern es, die emotionale Bedeutung des Themas „rund ums Essen“ anzuerkennen, Unterschiedlichkeiten zu akzeptieren, aber auch Gemeinsamkeiten festzustellen. Vermutlich wird sich bestätigen, dass Selbstbestimmung allen Beteiligten wichtig ist für das Wohlbefinden beim Essen. Diese durch den Reflexionsprozess gewonnenen Erfahrungen lassen

sich anschließend nutzbringend in die weitere fachliche Bearbeitung des Themas integrieren.

In der komplexen Form der Reflexion nähert sich das Team also dem Qualitätsfeld „Eine förderliche Esskultur gestalten und pflegen“, indem es nicht ausschließlich biologische, organisatorische oder physiologische Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge in den Blick nimmt. Das Team begibt sich mit seiner Reflexion in einen grundlegenden Erkundungsprozess in Bezug auf individuelle Orientierungen, Erfahrungen und Werte. Der Weg, „sich selbst zu verstehen“ und „andere besser zu verstehen“ in Ergänzung mit Fachinformationen führt zu einer Perspektiverweiterung. Dies ist eine Voraussetzung für neue Einsichten und verleiht der Weiterentwicklung fachlichen Handelns eine neue Qualität.

Andere Perspektiven werden im Austausch mit Eltern und mit Kindern sichtbar, wie das folgende Beispiel zeigt. Offene Fragen interessierter Erwachsener regen die Kinder an, sich über den Nachtisch und das Essen Gedanken zu machen. Diese bringen hier deutlich zum Ausdruck, wie viel sie über dieses Thema bereits wissen. Eine wunderbare Gelegenheit, anschließend gemeinsam mit den Kindern Ideen zur Gestaltung von Mahlzeiten zu entwickeln: