

»`N Stündchen für uns« – Wie ein Kita-Team seine achtsame Teamkultur gestaltet

Ein Moment kann alles verändern ■ Manchmal braucht es nur eine kleine Unterbrechung, um neue Wege im Miteinander zu entdecken. Wenn Routinen den Alltag bestimmen und die Stimmung schwer wird, kann schon ein gemeinsames »Stündchen« Türen öffnen. Was geschieht, wenn ein Kita-Team den Mut hat, aus dem Gewohnten auszubrechen und sich bewusst Zeit füreinander zu nehmen?



Mathias Gugel

Achtsamkeitslehrer (MBSR),
Facilitator, ehemaliger Erzieher,
Diplom-Pädagoge

kultur, zu der das Team von knapp 20 Menschen zusammengekommen ist. In diesem geschützten Rahmen außerhalb des trubeligen Kita-Alltags, hält das Team gemeinsam inne, atmet durch und schaut auf das, was gerade ist und

was angepackt werden möchte. Nach einer kompakten Einführung zum Thema Team-Achtsamkeit steigen wir direkt ein in den Prozess der achtsamen Teamkultur. Im Mittelpunkt des ersten Tages steht dabei die Bestandsaufnahme der

*Ich bin kurz davor zu kündigen – obwohl ich das eigentlich gar nicht will», sagt Diana. Sie ist seit vielen Jahren Teil des Kita-Teams. Eigentlich macht sie ihren Job zwischen Legosteinen und Rotznasen gern. Aber irgendetwas ist ins Rutschen gekommen. Heute ist sie nicht in der Kita, sondern unterwegs in einem weitläufigen Schlosspark mit Wald und Wiesen. Sie geht zu Fuß, gemeinsam mit ihrem Team. Immer wieder halten sie inne, stehen miteinander im Kreis und jede*r bekommt 5 Minuten Zeit, um ungestört das zu mitzuteilen, was mit Blick auf das Team und die gemeinsame Arbeit in diesem Moment geteilt werden möchte. Ohne Unterbrechung ohne Bewertung. Schlicht gegenseitig aufmerksam zuhören und die Worte wirken lassen. Und tatsächlich, jedes Teammitglied schafft es, sich zu überwinden und mitzuteilen, was es im Kopf und auf dem Herzen hat. Und nach ein- einhalb Stunden gemeinsamen Gehens, Teilens und Wirken-Lassens ist deutlich sicht- und spürbar, dass sich etwas verändert hat. Diana z. B. sagt: »Ich hab' das Gefühl, dass der Stein ins Rollen gekommen ist. Wir sollten dranbleiben, dann kann daraus etwas Neues für uns entstehen.« Erleichtert, angeregt und ein wenig erschöpft geht das Team zum gemeinsamen Mittagessen.*

Achtsame Teamkultur – Das Team mit Kopf, Herz und Bauch wahrnehmen

Der Spaziergang ist Teil der zweitägigen Teamentwicklung zur achtsamen Team-



gegenwärtigen Situation im Team. Hierfür reflektiert jedes Teammitglied aus einer stillen Kontemplation heraus auf drei Analyse-Ebenen:

- Kopf/Faktenebene: Qualitäten und Herausforderungen,
- Herz/Emotionsebene: angenehme und unangenehme Emotionen, sowie
- Bauch/Potenzialebene: genutzte und ungenutzte Chancen.

» Teamtage – Wenn Arbeit Pause macht und Begegnung Raum bekommt.

Jede*r ergänzt das Anpinnen der geschriebenen Kärtchen mit ein paar persönlichen Worten. In gut einer Stunde entsteht so ein transparentes Gesamtbild der gegenwärtigen Teamsituation. Dieser spannende Prozess fördert das Verständnis im Team und schafft die Basis für den weiteren Verlauf. Ein gemeinsames Bewusstsein ist entstanden dafür, was bereits da ist – und welche Themen das Team am zweiten Tag gezielt angehen möchte. In den Rückmeldungen wird deutlich: Es gibt ein Bedürfnis nach mehr bzw. einer anderen Art der Kommunikation. Es zeigt sich kein konkreter Konflikt, sondern ein diffuses Störgefühl, Bauchgrummeln und das Gefühl, dass Konfliktvermeidung die Weiterentwicklung im Team hemmt. Dies soll am nächsten Tag bei Spaziergängen in den Kleinteam aufgegriffen werden. Mit

dieser Klarheit, ein wenig Anspannung und deutlich spürbarer Verbundenheit geht das Team in einen gemeinsamen Abend mit Musik, Spiel und Tanz.

Achtsamkeitstraining – Raum für Stille, Übung und Austausch

Diese beiden Tage »Achtsame Teamkultur« sind bereits das zweite Mal, dass ich mit diesem Team arbeiten darf. Schon im Vorjahr kamen wir in einer wunderschönen Umgebung – in einem alten Schloss, umgeben von Wald und Wiesen – zu einem zweitägigen Teamtraining: »Einführung in die (Team) Achtsamkeit« zusammen. Das Training basiert auf dem weltweit gelehrt und wissenschaftlich fundierten MBSR-Konzept (Mindfulness-based Stress Reduction) von Jon Kabat-Zinn und verbindet theoretische Themen wie neurowissenschaftliche Forschung, Wahrnehmung und Wahrnehmungsverzerrung und Stressprophylaxe mit gemeinsam praktizierten Achtsamkeitsübungen wie der Atem- und Gehmeditation sowie der achtsamen Kommunikation. Dabei reflektiert das Team individuelle und gemeinsame Denk- und Verhaltensmuster und entdeckt neue Wege, die sich auch im Arbeitsalltag erproben und verankern lassen. Kati fasste es damals so zusammen: »Wärmste Empfehlung! Die 2 Tage haben sowohl mir persönlich als auch dem Team, mit dem ich arbeite, Augen, Geist und Herz auf eine weitere Art geöffnet.

Danke für so viele neue Handlungsperspektiven und -möglichkeiten! «

Mein Weg – Vom Erzieher zum Begleiter von Kita-Teams

Ich arbeite seit vielen Jahren mit Teams, insbesondere im Kita-Kontext. Diese Spezialisierung hat sich organisch entwickelt: Nach dem Studium der Diplompädagogik mit den Schwerpunkten Erwachsenen- und Betriebspädagogik hatte ich während meiner Ausbildung zum Achtsamkeitslehrer die Gelegenheit, als Erzieher zu arbeiten. Was zunächst als Übergang gedacht war, wurden zweieinhalb prägende Jahre. Mir wurde damals ganz verkörpert bewusst, welche wichtige und herausfordernde Arbeit Erzieher*innen täglich für unsere Kinder – und für unsere Gesellschaft – leisten. Und mir wurde bewusst, wie sehr es auf die Zusammenarbeit und den Zusammenhalt im Team ankommt, um gute Arbeit leisten zu können. Mittlerweile begleite ich Teams auch längerfristig bei der Fortführung der Impulse aus den Teamtagen im Arbeitsalltag, z. B. im Rahmen ihrer Dienstbesprechungen.

Meine Arbeit basiert auf vier Haltungen, die jedes Teammitglied individuell (Innen) als auch ein Team gemeinsam (Außen) entwickeln und kultivieren kann:

1. Verbundenheit

Achtsamkeitsübungen laden dazu ein, nach innen zu blicken und sich selbst bewusster zu begegnen. Dabei geht es nicht um Wellness, sondern um einen echten Kontakt mit dem, was gerade da ist – auch mit dem Schwierigen. Aus dieser inneren Verbundenheit und einer Haltung von Akzeptanz und Freundlichkeit kann auch im Außen eine bewusste, respektvolle Verbindung zu den anderen entstehen.

2. Zuhören

Das bewusste, nicht-wertende Wahrnehmen innerer Vorgänge fördert das Selbstverständnis – und legt damit den Grundstein für eine klare und respektvolle Kommunikation mit Anderen. Zudem entsteht die Möglichkeit, dem Gegenüber nicht nur mit dem Verstand, sondern auch mit offenem Herzen zu begegnen – auf Augenhöhe, von Mensch zu Mensch. Das schafft Raum für Per-



spektivwechsel, fördert echtes Interesse und stärkt die Zusammenarbeit.

3. Bewusstsein

Diese neue Art des Wahrnehmens – nach innen und außen – lässt neue Perspektiven entstehen. Der sogenannte »Anfängergeist« kann sich entfalten: Ein frischer Blick auf Altbekanntes. Es wird möglich, die gewohnte Wahrnehmungsbrille abzusetzen und den Zustand des sogenannten »Autopiloten« zu verlassen. So lassen sich mit klarem Verstand, offenem Herzen und wachem Bauchgefühl gegenwärtige Möglichkeitsräume erkunden.

4. Wirksames Gestalten

Schlussendlich geht es darum, aus der gewachsenen Verbundenheit, dem achtsamen Zuhören und dem neu entstandenen Bewusstsein konkrete Schritte für Weiterentwicklungen zu gestalten – sowohl auf individueller Ebene als auch im Miteinander im Team. Das kann bedeuten, neue Impulse aufzunehmen und Veränderungen anzugehen. Es kann aber auch heißen zu erkennen: Ich bin bzw. wir sind bereits auf einem guten Weg – und diesen möchte ich bzw. möchten wir bewusst weitergehen.

Achtsame Teamkultur – Gemeinsam auf drei Wirkebenen gestalten

Zurück im Kita-Team kurz nach der Mittagspause zum Ende des zweiten Tages. Aus der Erfahrung des klärenden Spaziergangs und des ungestörten Austauschs ist im Team der Wunsch entstanden, einen solchen geschützten Kommunikationsraum auch im Arbeitsalltag zu verankern. Unter dem Titel »'N Stündchen für uns« stellt sich das Team die Frage, wie ein monatlicher Raum für offenen Austausch in den Kleinteams möglich gemacht werden kann.

Hierfür arbeitet es mit den drei Wirkebenen der achtsamen Teamkultur: dem individuellen Verhalten, dem Verhalten im Team und der Organisation im Team. Die gemeinsame Gestaltung auf diesen drei Ebenen gibt dem Team einen Rahmen und eine wirksame Methode, um auch Alltagsdemokratie zu leben und dabei Demokratiefähigkeiten auszubilden. Meine Rolle besteht dabei in einer Art Geburtshelfer, der mit verkörperter Partizipation und klarer Strukturierung davon überzeugt ist, dass Teams meistens



gut wissen, was sie brauchen und wie sie dies entwickeln können.

Im konkreten Thema »'N Stündchen für uns« wird deutlich, dass es auf individueller Ebene den Willen und den Mut braucht, sich mitzuteilen. Auf der Ebene des gemeinsamen Verhaltens braucht es ein geteiltes Verständnis darüber, wozu diese »Stündchen« dienen sollen, sowie echtes Interesse am Gegenüber. Besonders zentral ist die organisatorische Ebene, um überhaupt Zeit und Raum für den gewünschten Austausch im ohnehin schon vollgepackten Arbeitsalltag zu schaffen. Gemeinsam wird vereinbart, eine Art Ringtausch zu entwickeln. Also ein Prozess, in dem sich die Kleinteams gegenseitig eine freie Stunde pro Monat ermöglichen, indem sie jeweils die Betreuung der Kinder übernehmen. Um die Details zu klären, wird eine Arbeitsgruppe gegründet, die sich im Anschluss an die Teamtage an die Arbeit machen wird, sodass jedes Team »'N Stündchen für uns« tatsächlich leben kann.

Ich freue mich, dass der gemeinsame Weg der beiden Tage mit diesen konkreten Entwicklungen im und durch das Team nun einen runden Abschluss findet. Und auch die Leitung ist zufrieden:

»Ich kann das Achtsamkeitstraining sowie die Teamentwicklung zur achtsamen Teamkultur jedem Team wärmstens empfehlen. Wir haben beides in sehr positiver Erinnerung. Es ist sehr wertvoll dies tatsächlich als Team zu erleben, da in beiden Seminaren der Fokus auf uns als Mitarbeitenden liegt. Mathias eröffnet mit seiner einfühlsamen, souveränen und empathi-

schen Art ganz praktische, und auch im Arbeitsalltag anwendbare Möglichkeiten zur Stressbewältigung und gemeinsamen Weiterentwicklung. Besonders haben wir bei allen Übungen die Begegnung auf Augenhöhe und die Authentizität von Mathias sehr geschätzt.«

Aus dem Team kam im Nachgang der gemeinsamen Tage nun der Wunsch auf, den eingeschlagenen Weg mit mir weiterzugehen. Das freut mich sehr und ich bin schon gespannt, was wir Neues auf dem Weg gemeinsam entdecken werden – beim Spaziergang im Schlosspark war es das Klopfen eines kleinen Spechts.

Im verkörperten Gespräch mit Nils Altner zu meinen Erfahrungen entstanden diese weiteren Erkenntnisse:

Nils: Lieber Mathias, welche Erfahrungen hast Du in deiner Arbeit mit Teams zum Thema des Heftes »Innere Entwicklung für äußeren Wandel« gemacht?

Mathias: Ich habe über die Jahre gelernt, dass Nichtwissen eine Kompetenz ist. Früher dachte ich, ich müsse in der Arbeit mit Teams alles wissen – heute weiß ich, dass es oft gerade hilfreich ist, sich zurückzunehmen und zu schauen, was entsteht. Dabei vertrete ich die tiefe Überzeugung, dass das Team selbst alles hat und weiß, was es braucht, um sich weiterzuentwickeln. Meine Rolle sehe ich darin, Raum und Zeit zu schenken – einen achtsamen Rahmen anzubieten, in dem die Expertise, neue Ideen und Kompetenzen der Teammitglieder geteilt und wirksam

→ WEITERE INFOS

achtsamkeit@gugelmails.de
www.achtsamkeit-gugel.de
www.achtsame-teamkultur.de

werden können. Und meine Erfahrungen als ehemaliger Erzieher helfen auch, wenn nötig, inhaltliche Impulse beizusteuern. Zudem ist meine eigene Achtsamkeitspraxis – auf dem Kissen wie auch mitten im Prozess – eine zentrale Ressource. Die Trennung zwischen formaler und informeller Praxis wird zunehmend durchlässig. In meiner Rolle als Facilitator (engl. facilitate = ermöglichen), bedeutet das: präsent sein, andocken, die Atmosphäre spüren, innere Klarheit finden. Dann entsteht ein gemeinsames Erkunden und Gestalten mit dem Team.

Nils: Wie erlebst Du das Zusammenspiel von Innen und Außen im Kontakt mit den Kitaleitungen, die Dich beauftragen?

Mathias: Das ist für mich von Anfang an ein co-kreativer Prozess. Der beginnt schon mit dem ersten Kontakt per Mail

oder am Telefon mit einer ersten Bestandsaufnahme, wenn ich frage: Wie groß ist die Einrichtung? Wie viele Gruppen? Welches Konzept? Wie viele Teilnehmende? – aber auch: Wie ist die Stimmung? Gibt es heikle Themen, die ich kennen sollte?

Wichtig ist für mich auch die Frage, welche Rolle die Leitung während der Tage einnehmen möchte. Gerade bei Formaten zur *Achtsamen Teamkultur* ist es hilfreich, wenn die Leitung ihre Perspektive einbringt – zum Beispiel, ob ein Vorschlag für neue Strukturen oder Prozesse im Arbeitsalltag realistisch ist oder nicht. Und auch während der gemeinsamen Tage bin ich immer wieder im Kontakt mit der Leitung, wie ein Andocken: Sind wir auf einem hilfreichen Weg? Wie ist ihre Wahrnehmung des Teams? Diese Innenperspektive brauche ich – einerseits auf profes-

sioneller Ebene, um den Auftrag gut zu erfüllen, andererseits, um während des Prozesses im guten Kontakt zu bleiben. Wie bei einer Schiffsreise: immer wieder kurz abstimmen, ob wir noch auf Kurs sind.

Nils: Welche Take-Home-Message willst du den Leser*innen aus deiner Erfahrung mitgeben?

Mathias: Aus eigener Erfahrung weiß ich: Wir müssen nicht immer alles wissen und alleine schaffen, um gute Arbeit zu machen – weder als Facilitator noch als Kita-Leitung, Gruppenleitung oder im Kontakt mit den Kindern. Im Gegenteil: Wenn wir – natürlich auf Grundlage einer professionellen Ausbildung – anerkennen, dass es auch Momente mit wenig innerer Klarheit gibt, kann eine Haltung von Güte und Offenheit für echtes Zuhören und für wundervolle Resonanz Erfahrungen entstehen. Hier erlebe ich auch eine Grundfähigkeit für ein demokratisch-partizipatives Miteinander. Diese innere Freiheit – sich nicht beweisen zu müssen, sondern gemeinsam herauszufinden, was gerade wirklich gebraucht wird – ist vielleicht eine der stärksten Qualitäten in jeder Beziehung, ob im Team oder mit den Kindern. ■

Lexikon Kitamanagement

Das Lexikon bietet einen praxisnahen Überblick über wichtige Begriffe des Kitamanagements – von A wie Anforderungsprofilen bis hin zu Z wie Zeitmanagement. Mit prägnanten Artikeln, die komplexe Themen verständlich auf den Punkt bringen, unterstützt es Fachkräfte dabei, sich schnell und gezielt in einzelne Themenbereiche einzuarbeiten. Es eignet sich sowohl zum schnellen Nachschlagen als auch zum vertiefenden Studium von Grundlagen.

In der Neuauflage wird der Fokus deutlich erweitert: Neben dem Kitamanagement widmet sich das Lexikon nun auch verstärkt den Herausforderungen des Managements in Horten sowie in offenen und gebundenen Ganztagschulen.

Auch im Handel erhältlich



Wolters Kluwer

ISBN 978-3-556-09832-5,
ca. € 69,-

Onlineausgabe
ca. € 3,25 mtl.
(im Jahresabo zzgl. MwSt.)

Mehr Infos:

shop.wolterskluwer-online.de →

