



BEP-FORUM

Dokumentation BEP-Forum: Konzeption

**28. Januar 2016
Frankfurt**

**Netzwerk
PARITÄTISCHE Fachberatung
Kindertagesstätten**

Erstellt von: Verena Bayram, Daniela Wilhelm

Netzwerkpartner:



Das Thema „Konzeption“ ist im Rahmen des Netzwerks PARITÄTISCHE Fachberatung Kita ein Schwerpunkt der einrichtungsübergreifenden Angebote im Jahr 2016. Den Auftakt machte das BEP-Forum im Januar, mit dem Blick auf die Veränderungsprozesse, die durch die Beschäftigung mit der eigenen Konzeptionsentwicklung angestoßen werden. Alle Einrichtungen im Netzwerk PARITÄTISCHE Fachberatung Kita hatten die Möglichkeit sich, unabhängig vom BEP-Forum, auch zu der Workshopreihe „Konzeption“ anzumelden, um sich noch intensiver mit der eigenen Konzeptionsentwicklung und Umsetzung zu beschäftigen.

Einstieg: „Dynamische Dreiecke“

Die Teilnehmer_innen stellten sich frei im Raum auf und erhielten die Aufgabe, gedanklich mit zwei anderen Teilnehmer_innen ein Dreieck, mit möglichst gleichen Abständen, zu bilden. Nachdem eine Teilnehmerin den Auftrag erhielt sich einige Schritte von ihrem Platz zu entfernen, sollten alle wieder gedanklich ein Dreieck mit ihren Partnern bilden. Die Gruppe war nun ständig in Bewegung, denn wenn eine_r sich bewegte, hatte dies unweigerlich Auswirkungen auf das Dreieck der anderen, so dass diese ihre Positionen auch wieder anpassen und verändern mussten.

Erkenntnis der Auswertung: Egal wo man mit einer Veränderung beginnt; wenn sich einer bewegt/wenn an einer Stelle etwas verändert wird, hat dies Auswirkungen auf alle anderen Beteiligten/Bereiche und alles kommt früher oder später in Bewegung. Spannend waren auch die kreativen Lösungsansätze einiger Teilnehmer_innen die sich, um die Aufgabe der gleichen Abstände zu erfüllen, einfach andere Dreieckspartner gesucht haben, Vierecke oder Kreise gebildet haben.

Input

Der theoretische Teil des BEP-Forums ging von der Situation aus, dass die Konzeption einer Einrichtung geschrieben ist, bzw. der gemeinsame Prozess der Konzeptionsentwicklung angestoßen ist,- und der Frage, was geschieht dann?!

Um etwas umzusetzen, in diesem Fall das in der Konzeption (neu) beschriebene Profil der Einrichtung in pädagogisches Handeln, braucht es die Bereitschaft und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung. Häufig bringt dies auch die Notwendigkeit der Veränderung von pädagogischer Praxis, vorhandener Strukturen und verinnerlichter Haltungen mit sich.



Daniela Wilhelm, Fachberaterin im Netzwerk PARITÄTISCHE Fachberatung Kita, ging mit Unterstützung zweier Diagramme darauf ein (s. Anhang), wie

1. Menschen und
2. Systeme auf Veränderungen reagieren.

Mit Blick auf Menschen, und damit die Mitarbeiter_innen in Kindertagesstätten, muss vor allem der Einfluss von Emotionen in Veränderungsprozessen berücksichtigt werden. Im Austausch mit den Teilnehmer_innen ging es um den Widerstand, auf den man als Leitung oft trifft, wenn Veränderungen anstehen. Grundsätzlich bedeutet Widerstand aber schon die aktive Auseinandersetzung mit dem Thema. Es ist eine normale Phase auf dem Weg zu etwas Neuem, und daher eigentlich positiv zu sehen.



Systeme, also auch Kindertagesstätten, reagieren bei Veränderungen immer erst einmal mit dem Versuch der Wiederherstellung bekannter Strukturen. Wenn die Veränderungen bzw. die (äußeren) Anforderungen an Veränderung so stark werden, dass eine Kompensation nicht mehr möglich ist, folgen Wut, Angst, Frustration und Unsicherheit, die in einer Krise oder einem Konflikt als Höhepunkt in einem Veränderungsprozess mündet. Dem schließt sich die Möglichkeit einer kreativen Phase an, in der Experimente, Neustrukturierungen, Reflexion und schließlich die Entwicklung neuer Prozesse, Strukturen, Regeln und Werte entwickelt werden können. Die einzelnen Phasen eines solchen Veränderungsprozesses hatten die Teilnehmer_innen im Eingangsspiel „Dynamische“Dreiecke“ selbst erfahren können.

Die Vorstellung der „Käsegeschichte“ machte noch einmal deutlich, dass bei Veränderungen alles mit allem in Wechselwirkung steht und dass grundsätzlich jede Änderung in einem Bereich eines Systems Auswirkungen auf alle anderen Bereiche hat. Und auch, dass Entwicklung die Ausgewogenheit von aktiver Steuerung und „laissez-faire“ braucht und vor allem viel Zeit und Sinnhaftigkeit für alle Beteiligten. Denn „... für jeden ist der Käse etwas anderes...“ Die Käsegeschichte zum Nachlesen (leider nur auf Englisch): <http://jef.mentalis.org/hersenspinsels/downloads/WhoMovedMyCheeseDrSpencerJohnson.pdf>

Ebenso wurde der Frage nachgegangen, was Veränderungsprozesse im Rahmen der Konzeptionsentwicklung erschweren kann.

| | |
|---|--|
| Falsches Menschenbild | Die Idee, man könne Menschen von außen ändern wird scheitern. |
| Falsches Organisationsverständnis | Etwa die Idee, die Gruppentüren geöffnet zu lassen, damit mehr Kooperation und Austausch zwischen den Teams entstehen. – aber: „innere Türen“ müssen geöffnet werden. |
| „Kalt Start“ | Plötzlicher Wechsel von Konzepten z.B. von einer geschlossenen zu einer offen Einrichtung |
| Defizitorientierung | Veränderung braucht Wertschätzung des Bestehenden. |
| Individuum im Fokus/fehlende Ganzheitlichkeit | Das ganze System und alle Beteiligten berücksichtigen, nicht nur die „Lautesten“ und die offensichtlichen Bereiche. |
| Konfliktvermeidung | Konflikte müssen bearbeitet werden. Gute Feedbackkultur entwickeln. |
| Unklare/uneinheitliche Ziele | Alle Beteiligten müssen Ziele gemeinsam klären und definieren. Alle müssen sich mit den Zielen identifizieren können. Ziele müssen erreichbar und umsetzbar sein (S.M.A.R.T) |
| Unklarer Sinnstifter | Warum und wofür und wer will es? Transparenz über Ziele und Initiator, sowie eine emotionale Verbundenheit sind notwendig. |



Im Anschluss beschäftigten sich die Teilnehmer_innen mit der Frage „**Wie begleite ich ein Kind, wenn es sein Verhalten der veränderten Situation anpassen soll?**“

Die Antworten lassen sich auch auf die Bedürfnisse von Erwachsenen in Veränderungsprozessen übertragen:

- Erklären
- Vorbild sein
- Begleiten
- Ideen geben, warum Neues auch positiv sein kann/ warum sich die Veränderung lohnt
- Emotionen zulassen und ihnen Raum geben
- Ideen geben, wie man die neue Situation gestalten kann
- Keine Abwertung der Reaktionen des Kindes

Das gemeinsame Fazit nach dem Input von Daniela Wilhelm war, dass Veränderungsprozesse zwar immer anstrengend und oft nervig sind, dass es sich aber lohnt sie positiv zu sehen. Denn:

- Nach dem Prozess sind alle froh sich „durchgekämpft“ zu haben, dass Team ist zusammengewachsen.
- Die persönliche Weiterentwicklung während dieser Phase macht zufrieden.
- Die Beteiligten können durch ihre Mitwirkung am Prozess Erfahrungen der Selbstwirksamkeit machen.

Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die Einen Schutzmauern, die Anderen bauen Windmühlen.

Chinesische Weisheit

Austausch

Dem theoretischen Input schloss sich wie in jedem BEP-Forum eine gemeinsame Arbeitsphase an. In dieser wurden die Fragen und Themen der einzelnen Einrichtungen aufgegriffen und gemeinsam mit der Kita Fachberatung und allen Teilnehmer_innen besprochen.

Arbeitsauftrag der ersten Arbeitsphase: „Die Konzeption ist geschrieben und den gesetzlichen Bestimmungen angepasst. Und jetzt?“

In Zweiergruppen wurden nun Fragen formuliert, die gemeinsam auf der Pinnwand gesammelt und für die weitere Bearbeitung verschiedenen Themenschwerpunkten zugeordnet wurden.



Wir haben in dieser Phase viel Zeit damit verbracht, aus den Stichpunkten oder oft „globalen Fragen“ aus den Zweiergruppen konkrete Fragen zu formulieren. Denn nur mit einer eindeutigen Frage ist es möglich, auch nach Antworten oder Lösungen zu suchen. Schon diese Suche nach den tatsächlichen Themen und Fragen hinter einer Frage wie „Zeit?“, „Konzeptionstage planen?“ oder „Elternmitarbeit?“ und die Neuformulierung der Fragen bot einen spannenden Austausch und etliche Aha-Effekte in der Gruppe.



Folgende Schwerpunkte und Fragestellungen waren das Ergebnis der ersten Arbeitsphase:

| | |
|--------------------------------------|--|
| Prozess | <ul style="list-style-type: none"> • Wann ist ein Veränderungsprozess abgeschlossen? • Wie oft kann man Veränderungen vornehmen (in welchen Abständen)? • Wie lange muss man Veränderungen wirken lassen, bevor man ihren Effekt beurteilen kann? |
| Rahmenbedingungen | <ul style="list-style-type: none"> • Wie schaffe ich es, Zeit für die Konzeptionsarbeit zu finden (woher und wie)? • Wie gelingt es, einen kontinuierlichen Prozess der Konzeptionserarbeitung zu ermöglichen? • Welche kreativen Möglichkeiten gibt es, mit Vorgaben des Trägers umzugehen? • Wie kann man allen Vorgaben und Anforderungen unter den gegebenen Voraussetzungen gerecht werden? |
| Herausforderungen | <ul style="list-style-type: none"> • Wie kann man „Haltung“ in ein Konzept einbringen, ohne konkrete Handlungen im Alltag aufzuzählen? • Wie erreichen wir die Verbindlichkeit der Konzeption als Arbeitsgrundlage des Teams? Umsetzung? • Was tun, wenn Leitung und Team komplett konträre Vorstellungen haben? • Wie kann ich gewährleisten, dass alle Mitarbeiter_innen an der Konzeptionserarbeitung beteiligt sind/werden? |
| Struktur bzw. Form und Inhalt | <ul style="list-style-type: none"> • Was ist unser Schwerpunkt (päd. Arbeit)/Wie arbeiten wir eigentlich? • Was sollte alles, und in welcher Präzision in einer Konzeption stehen? • Welche Themen gehören (zwingend) in die Konzeption? • Was ist der erste Schritt, um eine Konzeption zu verschriftlichen (Praxis ins Konzept)? • Wer entscheidet, was und wie in einem Konzeptionsprozess passiert? • Welchem Zweck dient die Verschriftlichung? • Wie umfangreich/ausführlich sollte eine Konzeption sein? |
| Eltern | <ul style="list-style-type: none"> • Macht es für uns Sinn, Eltern in die Konzeptionsentwicklung einzubeziehen? Warum und wozu? • In welcher Phase beziehe ich Eltern in die Konzeptentwicklung ein? • In welcher Form soll das Konzept verschriftlicht werden? Verschiedene Formen für verschiedene Adressaten? • Wie werden die Wünsche und Ideen der Eltern in ein Konzept eingebracht? Was ja, was nein? |



In der **zweiten Arbeitsphase** teilten sich die Teilnehmer_innen in drei Arbeitsgruppen. Die entwickelten Fragen wurden drei Schwerpunkten

1. Eltern
2. Team
3. Struktur/Zeit

zugeordnet und in den Kleingruppen gemeinsam bearbeitet.

Im Anschluss wurden die Ergebnisse aus den Kleingruppen im Plenum vorgestellt und diskutiert. Hierbei wurde der Bedarf an einer intensiveren Beschäftigung mit dem Themenfeld „Konzeption“ noch einmal deutlich. Die offen gebliebenen Themen und Fragen können jetzt in der Workshopreihe im Rahmen des Netzwerks PARITÄTISCHE Fachberatung Kita zum Thema „Konzeption“, bzw. in der individuellen einrichtungsspezifischen Beratung durch die jeweilige Fachberaterin, aufgegriffen und bearbeitet werden.

Hier eine Zusammenfassung der Ergebnisse aus den Arbeitsgruppen:

Gruppe „Struktur/Zeit“

Die Fragen wurden zur besseren Bearbeitung noch einmal in die Kategorien „Form/Inhalt“ und „Rahmenbedingungen“ aufgeteilt.

Form/Inhalt einer Konzeption

1. Informationen bezüglich des Inhalts/Form einholen bei:
 - Träger
 - Jugendamt/Kommune
 - Fachliteratur (Bücher, Internet)
 - Konzeptionen anderer Einrichtungen (Träger intern/Träger übergreifend)
 - Leitbild
2. Ist-Stand Analyse und Zieldefinition (Team und Leitung)
 - wo stehen wir gerade, wo wollen wir hin, wie kommen wir dahin
3. Was ist das Profil, was sind die Schwerpunkte unserer Einrichtung (Ergebnisse gemeinsam entwickeln)?
4. Verschriftlichen (Transparenz, Orientierung, Sicherheit, Kontrolle)

Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen einer Konzeption wurden in der Arbeitsgruppe als „Regal“ beschrieben, welches die äußeren Vorgaben für die Konzeption beschreibt. Wie die Einrichtung dieses Regal füllt, ist Aufgabe, aber in einem gewissen Rahmen auch, Freiheit der jeweiligen Einrichtung. Stichpunkte hierzu:

- Prioritäten setzen!
- Feste, verbindliche, regelmäßige Termine
- „Mut zur Lücke“
- „Frechheit siegt“ (Unterschied zwischen Konzept und Konzeption!)
- „Kreativer Ungehorsam“
- Verbindlichkeit durch Partizipation



Eine Herausforderung sahen alle Teilnehmer_innen in der verbindlichen Umsetzung einer Konzeption durch alle Mitarbeiter_innen. Es wurde die Möglichkeit diskutiert, eine gemeinsam entwickelte Konzeption von allen unterschreiben zu lassen. Hier schloss sich aber gleich die nächste Frage an, nämlich was geschehen könne, müsse und solle, wenn einzelne Mitarbeiter oder ein ganzes Team sich trotz Unterschrift der Umsetzung verweigere. In dieser Diskussion konnten die Impulse aus dem Eingangsreferat noch einmal aufgegriffen werden.

Gruppe „Eltern“

Diese Arbeitsgruppe diskutierte gemeinsam die oben genannten Fragen und kam zu folgenden Ergebnissen:

1. Macht es für uns Sinn, Eltern in die Konzeptionsentwicklung einzubeziehen?

Ja! Denn die Beteiligung der Eltern ist gesetzlich und im Hessischen Bildungs- und Erziehungsplan verankert, sowie in den meisten Trägerkonzeptionen explizit festgehalten. Hinzu kommt, dass man bei der gemeinsamen Erarbeitung im Sinne einer Bildungs- und Erziehungspartnerschaft über pädagogische Themen in einen Diskurs kommen kann, Transparenz über pädagogisches Handeln ermöglicht wird und Eltern eine größere Verbundenheit mit der Konzeption empfinden können, da sie mehr Gestaltungsmöglichkeiten haben.

2. In welcher Phase sollen/können Eltern in die Konzeptionserarbeitung einbezogen werden?

Erstrebenswert ist ein fortlaufender Informationsfluss an die Elternbeiräte (Updates über den aktuellen Entwicklungsstand) und die Vorstellung und Diskussion der vorläufigen Konzeption z.B. an einem Elternabend.

3. In welcher Form sollen/können Eltern einbezogen werden?

Im fortlaufenden Austausch mit den Elternbeiräten soll die Möglichkeit für ein Feedback mit Anregungen, Wünschen, Kritik bestehen. Diese werden erst aufgenommen und im Team diskutiert. Die Leitung meldet die Ergebnisse an die Elternbeiräte zurück. Idee: Umfrage zur Zufriedenheit mit dem bestehenden Konzept.

4. Wie werden Eltern inhaltlich einbezogen?

Rechtliche Aspekte und Trägervorgaben können nicht diskutiert bzw. in Frage gestellt werden. Individuelle, kulturelle und religiöse Aspekte, pädagogische Schwerpunkte und Haltungen sowie strukturelle und inhaltliche Wünsche und Vorstellungen können gemeinsam besprochen werden. Ziel: mit allen Beteiligten einen für die Mehrheit tragfähigen Konsens zu finden.

5. In welcher Form soll die Konzeption an die Eltern vermittelt werden?

Sinnvoll scheint eine gut verständliche Kurzfassung (mit Bildern und den wesentlichen Informationen) für Eltern und eine ausführliche „offizielle“ Version für die Betriebserlaubnis. Darüber hinaus hält diese Arbeitsgruppe einen Konzeptordner mit einzelnen „Bausteinen“, welche immer weiter aktualisiert und angepasst werden, für sehr hilfreich.



Gruppe „Team“

Wo, wann und wie vermitteln wir neuen Kolleg_innen unser Konzept?

- Bewerbung
- Vorstellungsgespräch
- Hospitation
- DB's

Wie behalte ich einen Überblick über alle Veränderungsprozesse und -ebenen und bringe diese ins Konzept?

- Fahrplan
- Erprobung
- Bewertung
- Modifikation

Wie reagiere ich als Leitung, wenn sich Mitarbeiter_innen einem Prozess komplett verweigern?

- Mitarbeitergespräch
- Dokumentation
- Gesprächskontrolle
- Ziele formulieren und kontrollieren
- Dienstanweisung
- Hinweis auf Stellenbeschreibung und Konzeption

Wie gelingt es, den Konzeptionsprozess lebendig zu halten, Neues aufzunehmen und im Alltag umzusetzen?

- Humor
- Positive Verstärkung
- Ideen zulassen und begrüßen
- Veränderungen zulassen
- Transparenz schaffen





Das BEP-Forum wurde mit dem Verlesen des folgenden Textes beendet:

Ein lernendes Team braucht



Entschlossene, die bereit sind, neue Wege zu gehen,

Neugierige, die immer auf der Suche sind,

Mutige, die auch etwas wagen, ohne zu wissen wie es ausgeht,



Vorsichtige, die kleine Schritte wagen und immer wieder Sicherheitsschlaufen brauchen,

Misstrauische, die auch manches kritisch hinterfragen,

Träumer, die immer auch neue Ideen und Visionen entwickeln,

Realisten, die andere auch mal ausbremsen, wo es nötig ist,

Langsame, die ihre Zeit brauchen,

Schnelle, die auch mal das Tempo angeben.



Literatur Tipps (Vielen Dank an Frau Ebert!):

- Armin Kreuz: Konzeptionsentwicklung in Kindertagesstätten- professionell, konkret, qualitätsorientiert. Bildungsverlag Eins
- Yvonne Wagner: Kita Konzeption schreiben leicht gemacht. Verlag an der Ruhr
- Bärbel und Werner Schlummer: Erfolgreiche Konzeptionsentwicklung in Kindertagesstätten. Reinhardt Verlag
- Amt für Jugend und Schulen, Main-Taunus-Kreis



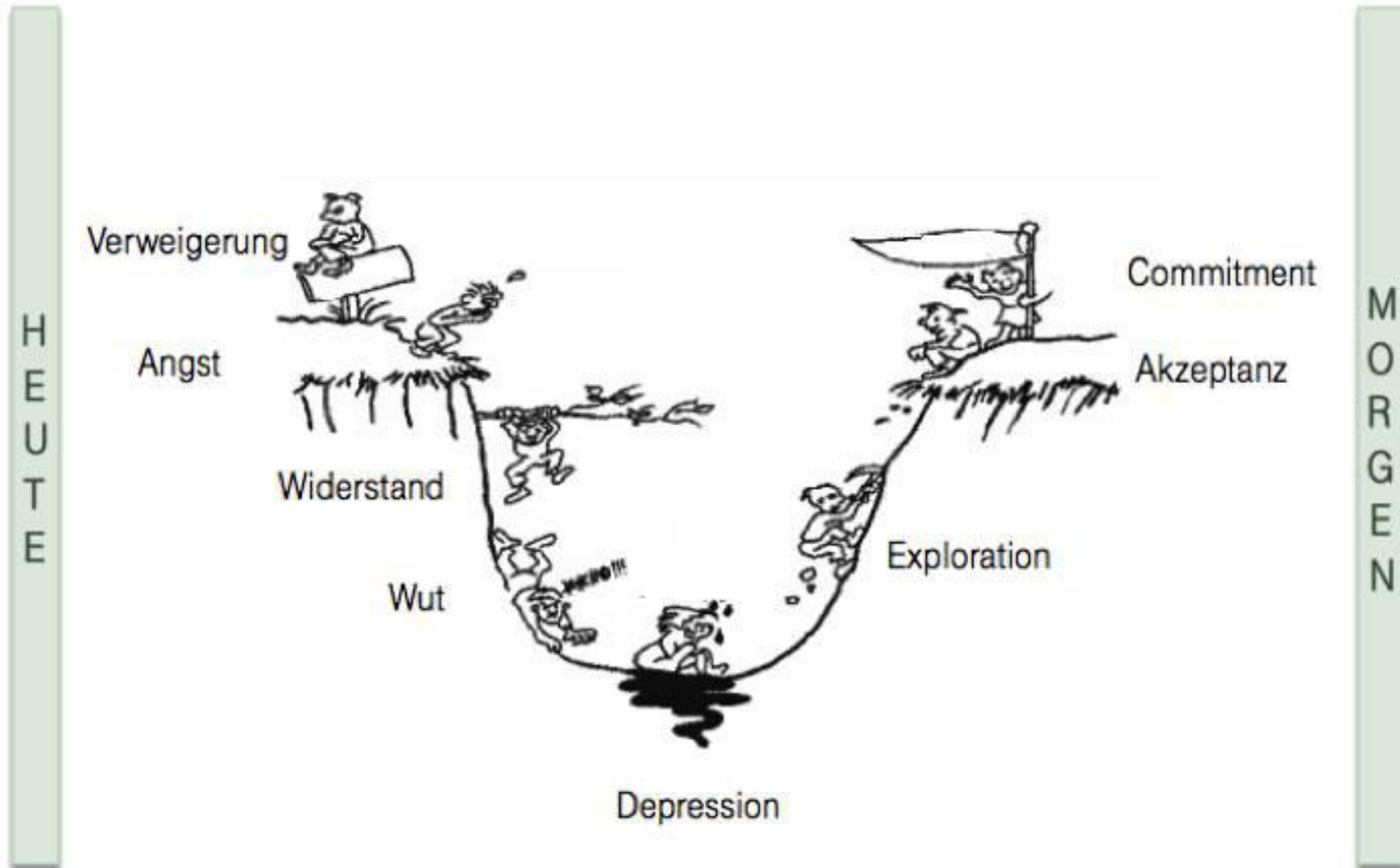
Veränderungen

Wie reagieren Systeme und Menschen auf Veränderungen?





Change Kurve





Veränderungsprozesse





Alles ist Wechselwirkung!

- Veränderungen sind komplexe Prozesse
- Jede Änderung in einem Bereich hat Auswirkungen auf den anderen
- Aktive Steuerung und laissez-faire
- Veränderungen brauchen Zeit!





Was kann schiefgehen?

- Falsches Menschenbild
- Falsches Organisationsverständnis
- Kaltstart
- Defizitorientierung
- Individuum im Fokus
- Konfliktvermeidung
- Uneinheitliche Ziele
- Fehlende Ganzheitlichkeit
- Unklarer Sinnstifter



Wie begleite ich ein Kind, wenn
es sein Verhalten der
veränderten Situation anpassen
soll?



Änderungen positiv sehen

- Nach dem Prozess, sind alle froh, sich da „durchgekämpft“ zu haben.
- Persönliche Weiterentwicklung
- Mitwirkung – Erfahrung der Selbstwirksamkeit



**Wenn der Wind des Wandels weht, bauen
die Einen Schutzmauern, die Anderen
bauen Windmühlen.**

Chinesische Weisheit



Arbeitsauftrag

- Tauschen Sie sich zu zweit aus über:
 - Die Konzeption ist geschrieben und den gesetzlichen Bestimmungen angepasst. Und jetzt?
- Notieren Sie Ihre Fragen auf Kärtchen (Eine Frage pro Karte)