

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einführende Gedanken</b> .....	7
<b>2</b>	<b>Aufgabe und Rolle der Gruppenleitung</b> .....	11
2.1	Aufgaben im Handlungsfeld Kinder, Eltern, Kleinteam, Großteam und Leitung .....	12
2.2	Erwartungen und Anforderungen an die Rolle .....	15
2.3	Gruppenleitung als Schnittstelle zwischen Leitung und Kleinteam .....	16
2.4	Erforderliche Eigenschaften und Kompetenzen .....	17
2.5	Ausblick und Chance – Vorbereitung auf die Leitungsrolle .....	20
<b>3</b>	<b>Praktische Entwicklung einer Rolle – Hintergrundwissen und Methoden</b> .....	23
3.1	Die eigene Persönlichkeit .....	24
3.1.1	Motivation benennen .....	27
3.1.2	Ressourcen und Kompetenzen erkennen .....	30
3.1.3	Persönliche Führungserfahrungen .....	32
3.1.4	Persönliche Werte und Ziele benennen .....	34
3.1.5	Die eigene Persönlichkeit weiterentwickeln .....	37
3.2	Der Teamprozess .....	38
3.2.1	Dynamik im Team verstehen .....	40
3.2.2	Prozesse im Team begleiten .....	47
3.2.3	Veränderungen angehen .....	49
3.3	Die Teammitglieder .....	56
3.3.1	Individuelle Kompetenzen und Ressourcen entdecken .....	58
3.3.2	Teamrollen und Zuständigkeiten akzeptieren .....	63
3.3.3	Gemeinsame Ziele formulieren und erreichen .....	70

3.4	Die Kommunikation im Team .....	73
3.4.1	Ursachen von Missverständnissen lokalisieren .....	74
3.4.2	Ich-Zustände und Rollen in der Kommunikation erkennen ...	78
3.4.3	Kommunikationsstile erkennen .....	85
3.4.4	Austausch und Dialog konstruktiv gestalten .....	89
3.4.5	Gemeinsam Entscheidungen treffen .....	92
3.4.6	Informationswege sinnvoll nutzen .....	96
3.5	Zeitmanagement und Delegieren .....	98
3.5.1	Prioritäten setzen .....	98
3.5.2	Delegieren lernen .....	101
3.5.3	Stressverstärker vermindern .....	106
3.5.4	»Nein« sagen dürfen .....	109
3.6	Konflikte und Schwierigkeiten bewältigen .....	111
3.6.1	Konfliktursachen benennen .....	113
3.6.2	Konfliktphasen erkennen .....	114
3.6.3	Mit »schwierigen« Kolleg*innen umgehen .....	118
3.6.4	Unterschiedliche Werte verstehen lernen .....	122
3.6.5	Konstruktiv Kritik üben .....	127
4	<b>Abschließende Worte</b> .....	133
	<b>Dank</b> .....	137
	<b>Literatur</b> .....	139
	<b>Code für digitales Zusatzmaterial</b> .....	142

# 1 Einführende Gedanken

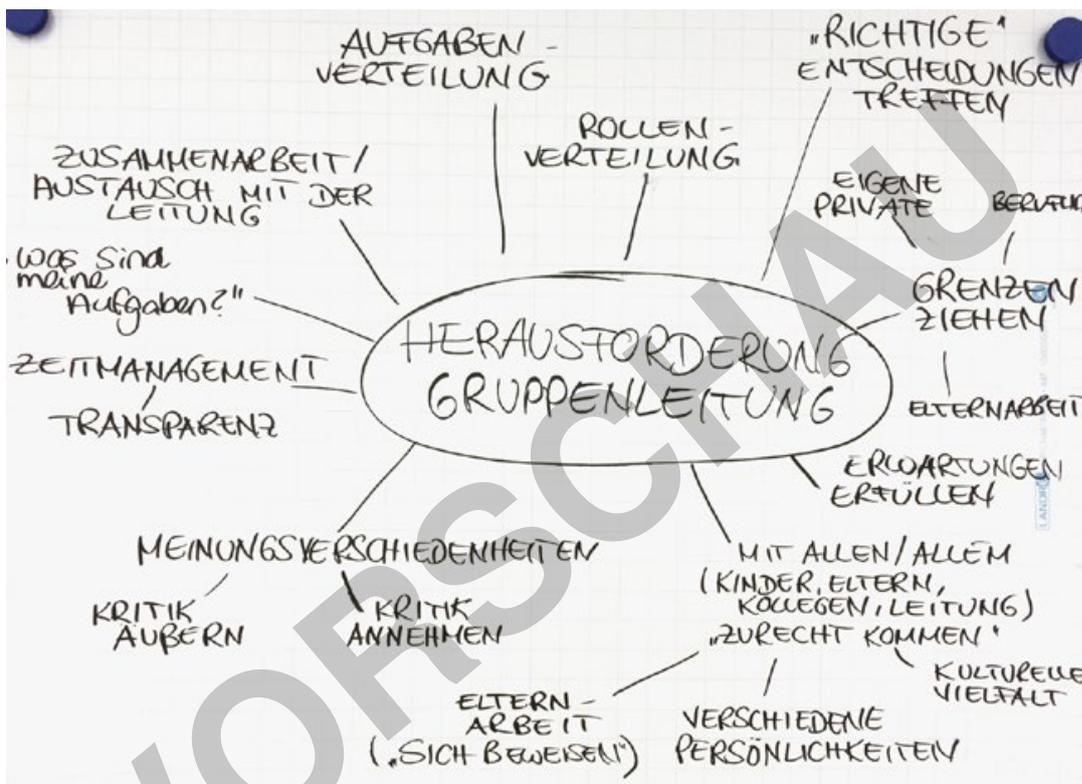


Abb. 1: Herausforderung Gruppenleitung

Die Zeiten, in denen ein\*e Erzieher\*in »nur« pädagogische Fachkraft ist, sind insbesondere in größeren Kindertageseinrichtungen vorbei. Als Gruppenleitung übernehmen sie, neben der Umsetzung des gesetzlichen Auftrags von Bildung, Betreuung und Erziehung der Kinder und der partnerschaftlichen Zusammenarbeit mit den Eltern, auch die Verantwortung für die Zusammenarbeit in ihrem Gruppenteam. Gruppenleitungen stehen somit vor vielfältigen Aufgaben und Herausforderungen (s. Abb. 1), die erst mit der Rollenübernahme in der praktischen Arbeit erlebt werden und jeden Tag aufs Neue in vielfältigster Art und Weise sichtbar werden.

Eine solch besondere Anforderung kann beispielsweise die Beförderung zur Gruppenleitung sein, wenn er\*sie zuvor als Fachkraft im selben Team beschäftigt war oder als Berufsanfänger\*in die Rolle der Gruppenleitung in einem erfahrenen Team übernimmt. Aber auch erfahrene Gruppenleitungen erleben im Alltag Situationen und Konflikte in der Zusammenarbeit mit ihren Teamkolleg\*innen, in denen sie an ihre Grenzen stoßen und sich diesen Anforderungen gemäß ihrer Erfahrung und/oder Persönlichkeit mal mehr und mal weniger gewachsen fühlen.

In den letzten Jahren wurde seitens des Gesetzgebers eine große Qualitäts- und Bildungsoffensive angestoßen, wobei es in erster Linie immer wieder darum geht, pädagogische Inhalte bildungs- und entwicklungsanregend auszuwählen und die Umsetzung möglichst professionell zu planen und zu gestalten. Hierfür wird den pädagogischen Fachkräften viel Rüstzeug mit auf den Weg gegeben. Was dabei jedoch oftmals außer Acht gelassen wird, ist, dass gerade die gute Zusammenarbeit in den Kleinteams die Gesamtatmosphäre in der Gruppenarbeit mit den Kindern und Eltern positiv beeinflusst und deswegen besonderem Handwerkszeug und Grundlagenwissen bedarf. Die Gruppenleitung eines Kleinteams nimmt hier eine zentrale Rolle ein.

Vielen Gruppenleitungen wird in der Praxis schnell deutlich, wie wichtig das gute Zusammenspiel im Kleinteam für die pädagogische Arbeit letztendlich ist und möchten gerade im Rahmen der Teamführung und -entwicklung möglichst professionell handeln. Sie haben den Wunsch, den damit verbundenen Anforderungen und ihrer besonderen Rolle als Gruppenleitung möglichst umfassend gerecht zu werden. Dafür benötigen sie fundiertes Wissen und alltagstaugliche Methoden rund um Teamdynamik, -prozesse und -entwicklung.

Und genau dieses Wissen möchte ich Ihnen mit diesem Buch an die Hand geben. Inhaltlich beschäftige ich mich zunächst mit der Aufgabenvielfalt einer Gruppenleitung – mit dem besonderen Fokus auf die Mitarbeiterführung und möchte somit zur Rollenklärung beitragen. Daran schließen verschiedene Themen an, die zum einen die Auseinandersetzung mit der eigenen Person und Persönlichkeit ermöglichen und zum anderen Anregungen geben, die Ressourcen der Mitarbeiter\*innen zu entdecken. Darüber hinaus vermittelt es Grundwissen über Teamdynamik, -prozesse und -entwicklung und bietet Möglichkeiten, dies praktisch auf das eigene Team anzuwenden. Weitere Themen sind die Kommunikation im Team, Umgang mit schwierigen Situationen und das Zeitmanagement. Die einzelnen Kapitel müssen nicht grundsätzlich der Reihe nach gelesen werden. Fangen Sie einfach damit an, was Sie am meisten interessiert. In manchen Kapiteln finden Sie die notwendigen Querverweise.



## 2 Aufgabe und Rolle der Gruppenleitung



Abb. 2: Handlungsfelder und Aufgaben

Die Position der Gruppenleitung gibt es in den meisten Kindertageseinrichtungen und beschreibt zunächst einmal eine besondere Rolle der Fachkraft innerhalb eines Kleinteam. An diese Position sind besondere Aufgaben, Heraus- und Anforderungen (s. Abb. 2), aber auch Erwartungen von den verschiedensten Seiten, z. B. Leitung und Teamkolleg\*innen, geknüpft.

Es gibt in der Praxis viele Wege, die Personen in diese Position und Rolle führen. Mir begegnen in meinen Seminaren die unterschiedlichsten Menschen mit den unterschiedlichsten Beweggründen, die sie schließlich in diese Position geführt haben.

Einige entscheiden sich im Laufe ihres Berufslebens bewusst für die Übernahme, andere werden aufgefordert oder dazu bestimmt. Auch das Einstiegsalter der einzelnen Personen in diese Position ist sehr unterschiedlich – da gibt es Jüngere und Ältere. Aber egal ob freiwillig oder fremdbestimmt, ob jung oder alt, ob männlich, divers oder weiblich ... den meisten ist gemeinsam, dass sie sich zunächst einmal in ihrer Position orientieren müssen und einige Aufgaben und Anforderungen an sie gestellt werden, mit denen sie nicht gerechnet haben oder auf die sie sich oftmals fachlich nicht ausreichend vorbereitet fühlen.

Im Folgenden gilt es daher, erst einmal zu klären, welche Aufgaben und Erwartungen an die Position der Gruppenleitung gebunden sind, was diese im Vergleich zu anderen pädagogischen Fachkräften anders macht und wie sich die jeweiligen Zuständigkeitsbereiche von Gruppenleitung und Leitung daraus ergeben. Daran schließt sich eine Zusammenfassung der erforderlichen Kompetenzen einer Gruppenleitung an und der Ausblick auf einen weiteren Weg in die Position einer Einrichtungsleitung.

## **2.1 Aufgaben im Handlungsfeld Kinder, Eltern, Kleinteam, Großteam und Leitung**

Schauen wir in die Praxis einer Kindertageseinrichtung begegnet einer Gruppenleitung ein vielfältiges Aufgabenspektrum aus den verschiedensten Handlungsfeldern heraus. Diese Handlungsfelder umfassen die Belange der Kinder, der Eltern, des Kleinteams, des Großteams, der Leitung und teilweise der Öffentlichkeit in Form von Kooperationen mit anderen Institutionen.

So ist ihre fachliche und persönliche Kompetenz in der pädagogischen Arbeit mit den Kindern und Eltern und dem Umgang mit der Öffentlichkeit genauso gefragt wie in der Zusammenarbeit mit den Kolleg\*innen im Kleinteam/Großteam sowie in der Kooperation mit der Leitung.

Um einen ersten Überblick über einen Teil der Aufgabenvielfalt einer Gruppenleitung zu bekommen, finden Sie in Tabelle 1 eine Übersicht, ausgehend von den verschiedenen Handlungsfeldern.

**Tabelle 1:** Aufgaben der Gruppenleitung nach Handlungsfeldern

Handlungsfeld	Aufgaben
Kinder	<p>Bezüglich der Bildung, Erziehung und Betreuung der Kinder hat die Gruppenleitung grundsätzlich die gleichen Aufgaben wie die anderen pädagogischen Fachkräfte:</p> <p>Bindungsaufbau, Begleitung durch den Tagesablauf, Berücksichtigung der individuellen Entwicklungsbedürfnisse, beziehungsvolle Pflege, Planung, Vorbereitung und Durchführung pädagogischer Angebote etc.</p>
Eltern	<p>Bezüglich der Zusammenarbeit mit Eltern steht die Gruppenleitung mit den pädagogischen Fachkräften auf einer Stufe:</p> <p>Aufbau einer Erziehungspartnerschaft, Planung, Vorbereitung und Durchführung von Elternabenden, Elternaktionen, Eltern- und Entwicklungsgesprächen etc.</p> <p>Teilnahme bei Elternratssitzungen</p> <p>Durchführung und Begleitung von Konfliktgesprächen</p>
Leitung	<p>Erste Ansprechpartner*in für die Leitung</p> <p>Vermittler*in und Interessensvertretung zwischen Kleinteam und Leitung</p>
Gesamtteam	<p>Im Gesamtteam hat die Gruppenleitung i. d. R. keine herausragende Aufgabenzuordnung: aktive Teilnahme an Dienstbesprechungen, Mitarbeit- und Fortschreiben des Konzeptes, Übernahme von Aufgaben in der Gesamteinrichtung, Vertretung in anderen Gruppen etc.</p> <p>Ausnahme: Teilnahme an spezifischen Gruppenleiterbesprechungen</p>
Kleinteam	<p>Einarbeitung neuer Kolleg*innen</p> <p>Planung, Vorbereitung und Durchführung der pädagogischen Arbeit mit Kindern und Eltern in Kooperation mit den Gruppenkolleg*innen unter Einbeziehung der Gesamtkonzeption/ggf. in Rücksprache mit der Leitung</p> <p>Vorbereitung und Durchführung der Kleinteambesprechung</p> <p>Delegation und Verteilung von Aufgaben an die Kleinteamkolleg*innen</p> <p>Fachaufsicht für die anderen pädagogischen Fachkräfte der Gruppe</p> <p>Ggf. Anleitung von Praktikant*innen</p>

Ergänzend hierzu finden Sie ein Musterbeispiel für eine Stellenbeschreibung als digitales Zusatzmaterial.



Musterbeispiel  
Stellen-  
beschreibung



netzwerk  
lernen

Aufgaben im Handlungsfeld Kinder, Eltern, Kleinteam

© 2019, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co.

ISBN Print: 9783525702697 — ISBN E-Book: 9783647702698

zur Vollversion

### 3 Praktische Entwicklung einer Rolle - Hintergrundwissen und Methoden



Abb. 3: Aufgabe – Rolle – Kontext

Wie bereits in Kapitel 2 näher erläutert, sind mit der Übernahme der beruflichen Position als Gruppenleitung zum einen bestimmte Aufgaben verbunden und zum anderen ergeben sich die unterschiedlichsten Erwartungen von pädagogischen Fachkräften aus dem Kleinteam, dem Großteam und der Leitung.

Um dies praktisch ausfüllen und umsetzen zu können, bedarf es zum einen der Kenntnis wichtigen Hintergrundwissens rund um grundlegende Teamprozesse und Mitarbeiterführung, aber auch im Speziellen um eine gute Selbstkenntnis.

In vielen Stellenbeschreibungen wird dazu ergänzend formuliert, dass bei einer Gruppenleitung die Bereitschaft vorausgesetzt wird, das eigene

Verhalten und die Wirkung auf das Kleinteam und andere Kolleg\*innen zu reflektieren.

Nachdem im vorausgegangenen Kapitel die Inhalte eher allgemein formuliert waren, bieten die folgenden Kapiteln neben wichtiger Fachinformationen viele ergänzende Anregungen zur beruflichen Selbstreflexion.

In den Anregungen und Impulsen zur Selbstreflexion spreche ich Sie oftmals direkt an, um Ihnen dadurch die persönliche Auseinandersetzung mit den verschiedenen Inhalten zu erleichtern.

Die Methoden und Impulse sind so gewählt und beschrieben, dass sie autodidaktisch und mit möglichst wenig Aufwand anwendbar sind. An manchen Stellen gibt es Vertiefungen und unterstützende Materialien, die beim digitalen Zusatzmaterial zu finden sind. Dazu gibt es dann in den entsprechenden Kapiteln konkrete Querverweise (📍).

### 3.1 Die eigene Persönlichkeit



Abb. 4: Spiegel

Nun bringt jede\*r, die\*der als Gruppenleitung arbeitet etwas sehr Grundlegendes in die Ausgestaltung der Position mit. Jede\*r bringt sich grundsätzlich auch als individuelle Person mit in diese Rolle ein – ganz spezifisch und einzigartig mit seinem\*ihrem ganz persönlichen Wissen, Werdegang und seinen\*ihren Erfahrungen. Daraus ergeben sich sehr individuelle Hand-

Finden Sie so viele Ergänzungen wie möglich.

Anschließend lesen Sie sich Ihre Antworten noch einmal in Ruhe durch und schauen, ob Sie in Ihren Antworten einen zentralen Punkt oder einen roten Faden erkennen.

Geht der Impuls hin zur Gruppenleitung von Ihnen selbst aus oder eher von Ihrer Umwelt? Wenn ja, von wem? Welche Bedeutung hat das ggf. für Ihren Entscheidungsprozess? Sind Sie schon sehr entschlossen und klar in Ihrem Entscheidungsprozess? Oder haben Sie noch viele Fragen und Unsicherheiten? Gibt es eine deutlich herauslesbare Motivation dafür, Gruppenleitung werden zu wollen? Wie ist Ihr Gefühl und Ihre Resonanz, wenn Sie daran denken, zukünftig Gruppenleitung zu sein? Ist es Lust, Freude und/oder Neugier? Oder verspüren Sie Zurückhaltung, Verunsicherung und/oder Ablehnung? Was brauchen Sie, um sich für eine Gruppenleitung zu entscheiden? Was oder wer würde Ihnen hierbei weiterhelfen?

Unabhängig davon, ob Sie bereits Gruppenleitung sind oder sich im Entscheidungsprozess befinden, Gruppenleitung zu werden, können Sie auch die Bedürfnispyramide nach A. H. Maslow (vgl. Menzi u. a. 2007, S. 21 ff.) mit hinzuziehen. Diese Übersicht über verschiedene Bedürfniskategorien kann Ihnen Aufschluss darüber geben, was für Sie besonders wichtig war oder ist, warum Sie schließlich Gruppenleitung geworden sind bzw. werden wollen.



Abb. 5: Bedürfnispyramide nach Maslow (vgl. Menzi u. a. 2007, S. 21)

Wenden wir uns weiter den individuellen Ressourcen und Kompetenzen zu, die Sie als Person mitbringen und die für das Tun und Handeln in der Position als Gruppenleitung wertvoll und hilfreich sein können. Es folgen nun ein paar Anregungen, wie Sie Ihren eigenen Ressourcen und Kompetenzen auf die Spur kommen und sich selbst besser kennenlernen können.

Im digitalen Zusatzmaterial gibt es erste vorbereitete Seiten für Ihr persönliches Ich-Buch, die Sie direkt befüllen oder ausdrucken und anhand der folgenden Anregungen und Impulse bearbeiten können.

Suchen Sie sich aus den folgenden Anregungen die heraus, die Sie am meisten ansprechen.



Ich-Buch

### Ich in drei Worten

Schauen Sie in einen Spiegel, und benennen Sie spontan drei Eigenschaften, die Sie besonders kennzeichnen. Schreiben Sie diese ggf. in Ihr Ich-Buch. Dann legen Sie eine Mindmap an, wo Sie sammeln, inwiefern und in welchen Situationen diese Eigenschaft für Sie als Gruppenleitung hilfreich und wertvoll ist.

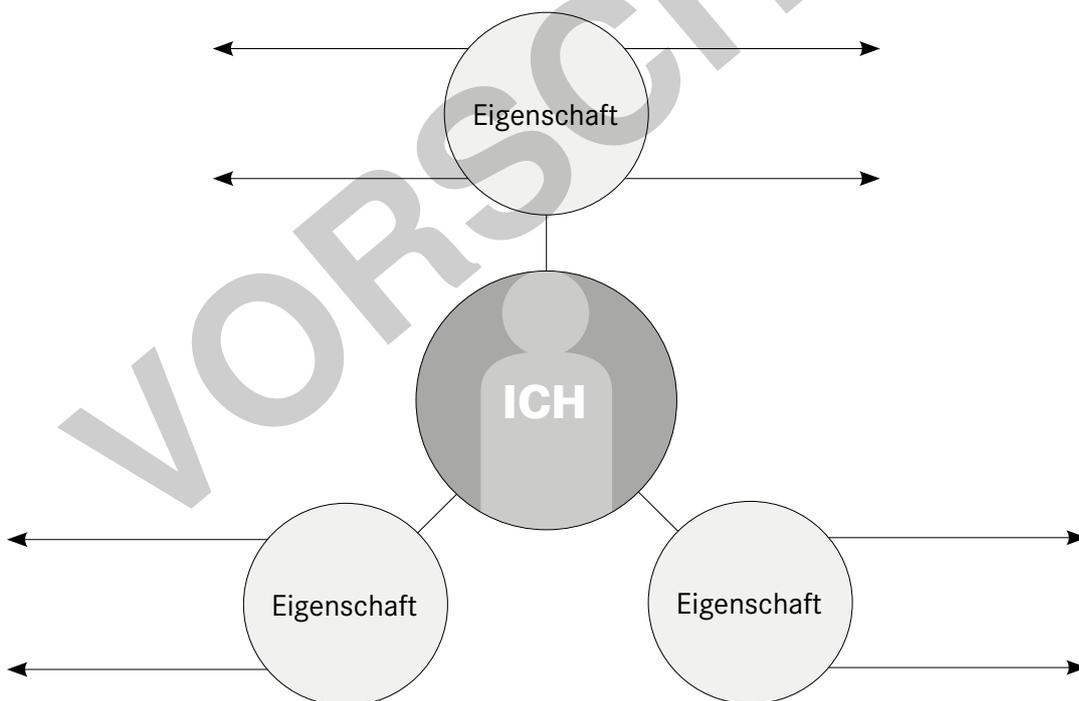


Abb. 6: Ressourcen-Mindmap

Wiederholen Sie dies in unregelmäßigen Abständen. Nach und nach entsteht dann ihre persönliche Ressourcen-Mindmap.

### 3.1.4 Persönliche Werte und Ziele benennen

Werte sind zunächst einmal etwas Abstraktes. Sie definieren globale Standards, absolute Ideale und Leitbilder für die Auswahl und Bewertung von Zielen. Sie drücken das aus, was »sein soll«, sind ein Maßstab für wünschenswertes Handeln und dienen somit als Orientierungshilfe. Sie stellen so ein Grundelement menschlicher Einstellungen und Haltungen dar.

Viele Werte haben wir im Laufe unseres Lebens in den verschiedensten Lebensabschnitten entwickelt und von den unterschiedlichsten Personen aus Familie, Kindergarten, Schule, Ausbildung etc. übernommen. Jede\*r trägt einen eigenen und spezifischen Wertekanon in sich. Werte sind generell in unterschiedlicher Weise interpretierbar und sagen noch nichts darüber aus, wie sie zu erfüllen und zu befolgen sind.

Dieser spezifische Wertekanon ist unbewusst Teil unserer Persönlichkeit und steht in enger Verbindung mit eigenen Überzeugungen und Einstellungen. Er dient oftmals als Orientierungshilfe in den verschiedensten Zusammenhängen.

Die Vermittlung von Werten ist gleichzeitig ein täglicher Bestandteil der pädagogischen Arbeit mit Kindern und Eltern einer Gruppenleitung (und der anderen Fachkräfte) in einer Kindertageseinrichtung. Durch die Formulierung von Erziehungszielen und den damit verbundenen Erziehungsmaßnahmen und -methoden werden Wert- und Normvorstellungen an das Kind weitergegeben und verwirklicht. Je nach Kontext können die verschiedenen Werte in Konflikt geraten.

Um als Gruppenleitung auch hier transparent mit Kindern, Eltern und vor allem auch mit den Teamkolleg\*innen agieren zu können, bedarf es zunächst einmal des Bewusstwerdens über die eigenen Werte und Normen und den sich daraus ergebenden Erziehungszielen einerseits und dem Umgang miteinander im Kleinteam andererseits.

Dies bildet dann die Grundlage – als Gruppenleitung gemeinsam mit den Kolleg\*innen des Kleinteam – im regelmäßigen Austausch möglichst gemeinsame Werte formulieren, verfolgen und vermitteln zu können.

#### Meine Wertesammlung

Welche Werte fallen Ihnen spontan ein, die Ihnen in Ihrer Arbeit mit Kindern, Eltern und Kolleg\*innen wichtig sind? Fertigen Sie eine eigene Liste an. Machen Sie sich anschließend Gedanken darüber, was Ihnen an dem jeweiligen Wert wichtig ist und woran dies in Ihrem Umgang mit Kindern, Eltern und Kolleg\*innen spürbar wird. Ist der jeweilige Wert eher hilfreich

## 3.5 Zeitmanagement und Delegieren



Abb. 30: Gläser mit Schildern und Wasserkrug

Wie schon im 2. Kapitel ausführlich beschrieben, hat eine Gruppenleitung ausgehend von den verschiedenen Handlungsfeldern viele verschiedene Aufgaben zu koordinieren und zu erledigen. Hierfür steht ihr jedoch Tag für Tag nur ein begrenzter Zeitumfang zur Verfügung.

Um das erforderte Aufgabenspektrum zu bewältigen, braucht die Gruppenleitung einen guten Überblick über das zu Erledigende, ein gut organisiertes Zeitmanagement mit einem gesunden Gefühl für Prioritäten und die Fähigkeit, Aufgaben möglichst gleichmäßig auf die verschiedenen Schultern der Teammitglieder verteilen zu können.

### 3.5.1 Prioritäten setzen

Auf dem Foto zu Beginn des Kapitels (Abb. 30) symbolisiert das Wasser in der Wasserkaraffe das Zeitkontingent, das jeder Gruppenleitung und ihrem Team zur Verfügung steht. Die Gläser stehen für die unterschiedlichsten Aufgaben der verschiedenen Handlungsfelder. Gieße ich nun einen Teil des Wassers in eines der Gläser, bleibt mir nun zwangsläufig weniger Wasser für die anderen Gläser.

Im übertragenen Sinne: verwende ich nun von dem mir zur Verfügung stehenden Zeitkontingent einen Teil der Zeit für eine Aufgabe, bleibt mir weniger Zeit für anderes. Um dieser Tatsache zu begegnen und die Zeit Tag für Tag gut einzuteilen, gilt es, Prioritäten zu setzen. Daher ist es als Gruppenleitung sehr wichtig, immer wieder aufs Neue gut zu überlegen und zu unterscheiden, was wichtig oder weniger wichtig und was dringend oder weniger dringend ist.

### Eine kleine Geschichte zur weiteren Verdeutlichung: Von großen und kleinen Steinen und der richtigen Reihenfolge

Ein Professor verdeutlicht seinen Studenten, wie wichtig es ist, zunächst die wichtigen Dinge und Aufgaben zu berücksichtigen, um die eigene Arbeit und die zur Verfügung stehende Zeit zu organisieren.

Er veranschaulicht dies, indem er symbolisch eine Schüssel zunächst mit ein paar großen Steinen füllt, dann gibt er nacheinander mittelgroße und kleine Steine dazu. Anschließend folgen erst Sand und dann Wasser, bis die Schüssel komplett gefüllt ist. Hätte er beispielsweise erst mit dem Wasser oder dem Sand begonnen, wäre für das Wesentliche kein Platz mehr gewesen.<sup>10</sup>

Um diese Prioritäten für den eigenen Arbeitsalltag zu finden und möglichst konsequent zu verfolgen, hat sich über viele Jahre das sogenannte Eisenhower-Prinzip<sup>11</sup> bewährt.

Das Eisenhower-Prinzip (vgl. Müller 2018, S. 62 ff.) orientiert sich im Wesentlichen an zwei Dimensionen: die Wichtigkeit (orientiert an den Gruppen- und Einrichtungszielen) und die Dringlichkeit (orientiert an Terminen).

Daraus ergeben sich – wie in der Abb. 31 zu sehen – die verschiedenen Prioritäten, nach denen die Aufgaben abzuarbeiten sind.

Die Aufgaben im Feld A sind wichtig und gleichzeitig dringend. Hierbei handelt es sich um unaufschiebbare Aufgaben, die sofort und mit größt-

10 Heidenberg, B.: Verfügbar unter: <https://www.zeitblueten.com/news/geschichte-zeitmanagement/>, Zugriff: 16.01.2019.

11 Dwight David »Ike« Eisenhower (1890–1969), 34. Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika.



Abb. 31: Eisenhower-Prinzip

möglichem Einsatz zu erledigen sind. Hier können aktuelle Angebote für und mit den Kindern, anstehende Elterngespräche, der Inklusionsantrag o. ä. stehen.

B-Aufgaben zeichnen sich hingegen dadurch aus, dass sie zwar wichtig, aber noch nicht dringend zu erledigen sind. Die Gefahr liegt hier in der Aufschiebbarkeit der einzelnen Aufgaben. Die Bildungsdokumentationen der Kinder sind beispielsweise zwar wichtig, aber wann genau sie bearbeitet werden, ist nicht zwangsläufig termingebunden. Damit sich jedoch diese langfristigen Aufgaben nicht alle auf einmal in Feld A wiederfinden, ist es hilfreich, die B-Aufgaben zu terminieren und Stück für Stück zu bearbeiten. So könnte jede\*r Kolleg\*in eine Bildungsdokumentation pro Woche schreiben. Wenn damit zeitig begonnen wird, ist der Arbeitsaufwand überschaubarer und schaffbarer. Was im Feld B auf diese Weise konsequent bearbeitet wird, landet nicht mehr im Feld A.

Alles was dem Feld C zugeordnet wird, ist zwar dringend, weil es genau in diesem Moment gefordert wird, ist jedoch bei näherer Betrachtung oftmals für die konkrete Arbeit nicht wichtig. Diese Aufgaben entpuppen sich daher gerne als Zeit- und Energiefresser. Hierzu zählen: das permanent klingelnde Telefon, das die pädagogische Arbeit mit den Kindern unterbricht,

Auf diese Weise kann sich eine Atmosphäre des gegenseitigen Verstehens entwickeln. Der Respekt und die Würdigung gegenüber den Werten des\*der anderen trägt zur Kompromissfindung bei.

Auf das vorausgegangene Beispiel gestaltet sich das Wertequadrat dann im Einzelnen wie folgt:

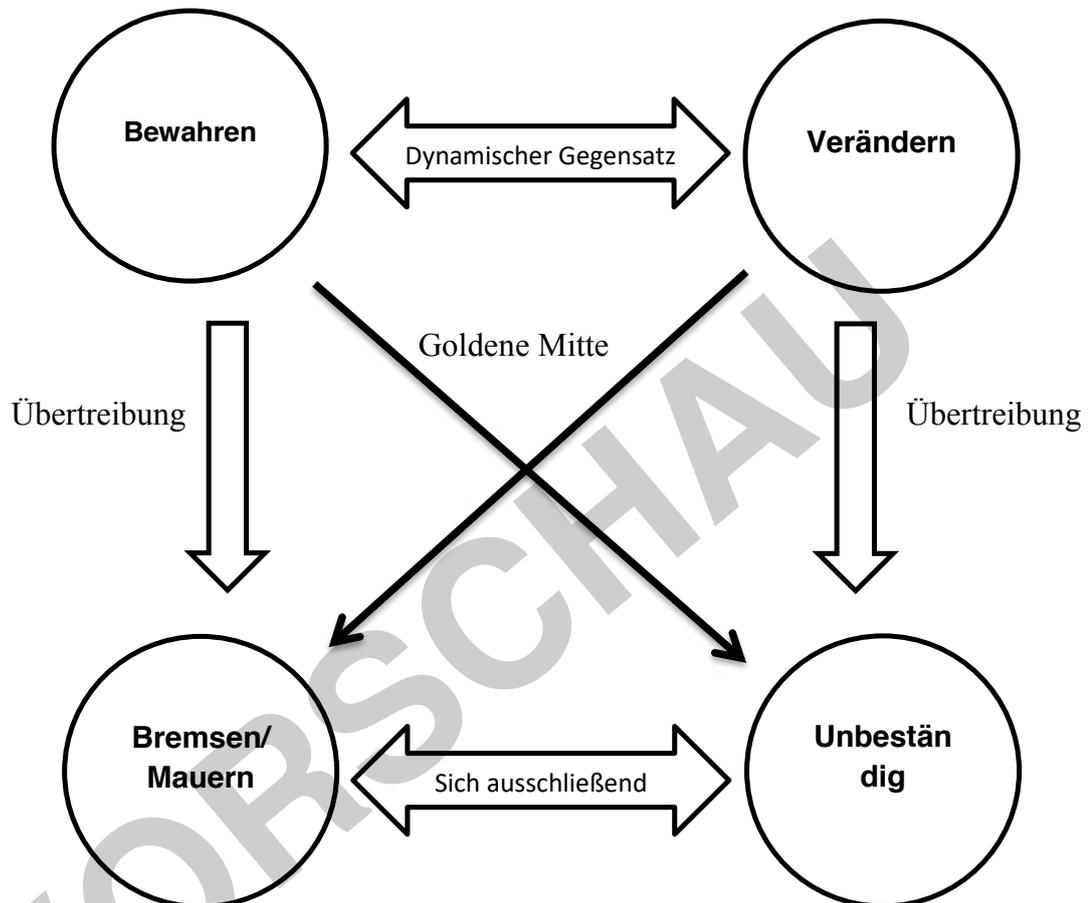


Abb. 35: Wertequadrat Bewahren – Verändern

Für die Anwendung in Ihrer Praxis reicht als Ausgangspunkt zunächst einmal ein einzelner Wert oder Unwert, der Ihnen persönlich wichtig ist oder an dem Sie sich regelmäßig reiben. Es geht um Ihre subjektive Wahrnehmung, von der ausgehend dieses Quadrat entwickelt wird. Es gibt daher kein richtig oder falsch. Das Ganze muss für Sie stimmig sein. Die Gewichtung der Werte ist personen- und situationsabhängig.

die Aufgabe besteht darin, sich an diesem Abend etwas Gutes zu tun: ein langer Spaziergang mit dem Hund, eine gemütliche Tasse Tee, die leckere Praline ... Egal, wie klein diese Geste sich selbst gegenüber ist, wichtig ist es, dies ganz bewusst für sich zu tun und zu genießen. Probieren Sie es einfach mal aus. Sie werden merken, wie gut Ihnen das tut. Bedenken Sie, Sie arbeiten in einem Berufsfeld, wo es tagtäglich darum geht, andere – in diesem Fall kleine Menschen – gut zu versorgen und zu umsorgen. Das geht jedoch nur, wenn Sie auch immer wieder an sich selbst denken und sich selbst etwas Gutes tun. Eine sehr weise Frau hat einmal zu mir gesagt: »Nur wer gut für sich selbst sorgt, kann auch gut für andere sorgen!« Also fangen Sie am besten gleich heute damit an.

Gemeinsam mit einer Kollegin habe ich ein »Selbstfürsorge-Kärtchen« entwickelt, das Sie stets daran erinnern möchte, wie wichtig es ist, gut für sich selbst zu sorgen, um dem herausfordernden Alltag mit Kindern, Eltern und Kolleg\*innen immer wieder gestärkt und kraftvoll entgegenzutreten zu können.

**Selbstfürsorge für Gruppenleitungen**

Deine Arbeit mit Kindern, Eltern und Kolleg\*innen verlangt manchmal Einiges ab von Dir. Immer wieder begegnest Du der Herausforderung, Deine Gesundheit und Lebensqualität zu erhalten und Deine Arbeit mit Sorgfalt, Energie und Mitgefühl durchzuführen. Daher ist es sehr wichtig, dass Du auf Dich selbst achtest.

<b><i>Erlaube Dir, für Dich selbst zu sorgen!</i></b>	<i>Du bist der wichtigste Mensch in Deinem Leben! Nur, wenn Du selbst genug Kraft hast, kannst Du für andere da sein!</i>
<b><i>Übernimm Eigenverantwortung!</i></b>	<i>Nimm Dir, was Du und Deine Seele brauchen! Sorge dafür, dass Du Deine Bedürfnisse wahrnimmst!</i>
<b><i>Begegne Dir mit Achtsamkeit!</i></b>	<i>Sei aufmerksam für den jetzigen Augenblick und spüre, was Du jetzt brauchst!</i>
<b><i>Erkenne Deine Bedürfnisse und erfüll Sie Dir!</i></b>	<i>Schlafen, Essen, Trinken, Ruhen, Entspannen, Sicherheit, Geborgenheit, Liebe, Beschäftigung, Bewegung, ...</i>

Abb. 38: Selbstfürsorge-Kärtchen (nach A. Cantzler & A. Klostermann 2016)



Am besten hängen Sie sich den Satz der weisen Frau oder das Selbstfürsorge-Kärtchen irgendwo hin, an dem Sie ihn bzw. es nach getaner Arbeit sehen und lesen können. Vielleicht als Kärtchen im Portemonnaie, als Post-it am Armaturenbrett, als Notiz am Kühlschrank etc.