



Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Hamburg University of Applied Sciences

Fakultät Wirtschaft und Soziales

Department Soziale Arbeit

Studiengang **B.A. Bildung und Erziehung in der Kindheit**

Bachelor-Thesis

Change Management in Kindertagesstätten

—

**Wie kann die Einführung der Marte Meo-Methode in einer Kita gelingen
und nachhaltig erfolgreich sein?**

Vorgelegt von: **Sarah Häusgen**

Inhalt

1.	Einleitung	1
2.	Marte Meo	2
2.1	Was ist Marte Meo?	2
2.2	Entwicklungsunterstützende Kommunikation	7
2.2.1	Allgemeine Begriffsbestimmung: Interaktion und Kommunikation	7
2.2.2	Besonderheiten und Bedeutung der Eltern-/Pädagogen-Kind-Beziehung	8
2.2.3	Grundformen und Elemente entwicklungsunterstützender Kommunikation	8
2.3	Methodisches Vorgehen	14
2.4	Marte Meo in Kindertagesstätten	16
2.5	Marte Meo Ausbildungsstufen	18
3.	Empirische Recherche: Erfahrungen aus der Praxis bezüglich der Einführung von Marte Meo in einer Kita	19
3.1	Erhebungsmethode	19
3.2	Darstellung und Interpretation der Ergebnisse	20
3.3	Probleme und kritische Punkte	26
4.	Change Management	27
4.1	Allgemeine Begriffsbestimmung: Was bedeutet Change Management?	27
4.2	Change Management in Kindertagesstätten	28
4.3	Bedingungen der Innovationsfähigkeit – Grundvoraussetzungen für Veränderungen	29
4.4	Theoretische Fundierung: Die 2-Faktoren-Theorie nach Herzberg	31
4.5	Ebenen und Phasen des Change Managements	32
4.5.1	Sachlich-rationale Ebene	32
4.5.2	Emotional-irrationale Ebene	35
4.6	Widerstand und wie man mit ihm umgehen sollte	41
4.6.1	Ursachen – wodurch entsteht Widerstand?	41
4.6.2	Arten von Widerständen	42
4.6.3	Ausdrucksweisen von Widerstand	43
4.6.4	Umgang mit Widerstand	44
4.7	Prozessorientierte Steuerung und Leadership	46
4.7.1	Prozessorientierte Steuerung	46
4.7.2	Leadership	48

4.8	Erfolgsfaktoren im Change Management	49
5.	Handlungsempfehlungen für die Praxis	53
6.	Zusammenfassung	57
7.	Literaturliste und Quellenverzeichnis	59
7.1	Literatur.....	59
7.2	Quellenverzeichnis	61
8.	Eidesstattliche Erklärung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
9.	Danksagung	Fehler! Textmarke nicht definiert.
10.	Anhang	Fehler! Textmarke nicht definiert.

1. Einleitung

Kindertagesstätten stehen heutzutage immer wieder vor der Herausforderung, Veränderungen einzuführen. Sei es beispielsweise die Einführung der von den Bundesländern verabschiedeten Bildungsprogramme, Veränderungen der Öffnungszeiten oder Erweiterungen des Leistungsangebots, um den Bedürfnissen der Familien gerecht zu werden. Es besteht dabei jedoch die mögliche Schwierigkeit, dass geplante Veränderungen bei den Mitarbeiterinnen auf Ablehnung stoßen können; auch dann, wenn sie nachgewiesenermaßen sinnvoll sind. Die Einführung von neuen Arbeitsmethoden bietet Widerstandspotenzial, da sich Mitarbeiter teilweise von alten und gewohnten Verhaltensweisen verabschieden müssen. Auch für Kindertagesstätten und deren Leitungen bzw. Verantwortliche ist es demnach sinnvoll, sich mit dem Thema *Change Management* auseinanderzusetzen.

In dieser Bachelorarbeit geht es um Change Management in Kindertagesstätten; sowohl im Allgemeinen als auch speziell im Hinblick auf die Einführung der Marte Meo-Methode. Bei Marte Meo handelt es sich um eine Kommunikationsmethode zur Entwicklungsunterstützung von Kindern im Alltag, die auch in Kitas genutzt werden kann. Es ist eine beobachtungsgeleitete Methode, denn sie arbeitet mit dem Medium Video.

Ich setze mich in dieser Arbeit mit folgender Fragestellung auseinander:

**Wie kann die Einführung der Marte Meo-Methode in einer Kita gelingen
und nachhaltig erfolgreich sein?**

In der Folge soll dabei die Fragestellung aus der Perspektive einer Kitaleitung betrachtet werden, die diese Methode in ihrer Kita einführen möchte.

Ziel dieser Bachelorarbeit ist letztlich, Kitaleitungen diesbezüglich Handlungsempfehlungen an die Hand zu geben, die zu einer gelingenden Anwendung der Marte Meo-Methode führen.

Um diese Handlungsempfehlungen zu entwickeln, habe ich zum einen eine empirische Recherche durchgeführt, um von Kitaleitungen, in deren Einrichtungen bereits mit Marte Meo gearbeitet wird, Erfahrungswerte zu erhalten.

Zum anderen habe ich eine Literaturrecherche zum Thema Change Management durchgeführt, um herauszuarbeiten, worauf es grundsätzlich bei der Einführung von Veränderungen ankommt, was man beachten sollte und was bezüglich des Vorgehens empfohlen wird.

In Kapitel 2 wird zunächst der eigentliche Gegenstand dieser Arbeit vorgestellt; worum es sich bei Marte Meo handelt, welches die zugrundeliegenden Prämissen und Prinzipien sind, wie das methodische Vorgehen aussieht und in welcher Form Marte Meo in Kindertagesstätten zum Einsatz kommen kann.

Mit Kapitel 3 beginnt dann die eigentliche Bearbeitung der Fragestellung dieser Arbeit. Dieses Kapitel enthält die Vorstellung der empirischen Recherche und die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse, die bei der späteren Generierung der Handlungsempfehlungen mit einbezogen wurden.

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Change Management erfolgt in Kapitel 4. Zunächst werden die Grundvoraussetzungen beschrieben, die gegeben sein müssen, damit ein Unternehmen, so auch eine Kita, grundsätzlich fähig für Innovationen und Veränderungen ist. Weiterhin werden die verschiedenen Ebenen und Phasen des Change Managements erläutert und wie man seine Mitarbeiter durch diese begleiten und führen kann. Ein weiterer Abschnitt dieses Kapitels beschäftigt sich mit dem Phänomen *Widerstand bei Veränderungen* und wie man ihn konstruktiv handhaben kann. Am Ende werden zusammenfassend Erfolgsfaktoren genannt, die ebenfalls beim Verfassen der Handlungsempfehlungen berücksichtigt wurden.

Diese Empfehlungen werden schließlich in Kapitel 5 schriftlich dargelegt. Mit Kapitel 6 folgt eine abschließende Zusammenfassung dieser Arbeit.

2. Marte Meo

2.1 Was ist Marte Meo?

Bei Marte Meo handelt es sich um eine „**Methode zur Entwicklungsunterstützung im Erziehungsalltag**“ (vgl. Marte Meo-Direkt (a), Susanne Ahrens (o.J.), S. 1)¹. Es geht bei Marte Meo darum, wie man Kinder im Alltag durch Kommunikation/Interaktion in ihrer psychosozialen und sprachlichen Entwicklung unterstützen kann. Da man dies mit Worten nur schwer verständlich und anschaulich erklären kann, nutzt Marte Meo die Ausdruckskraft von Videos: „Zeigen, nicht erklären.“ (Hawellek/von Schlippe 2011, S. 37f).

¹ Dokument siehe Anhang

„Im Zentrum der Marte-Meo-Arbeit steht die Analyse und (Mit-)Gestaltung menschlicher Dialoge, d.h. von Kommunikations- und Interaktionsprozessen“ (Hawellek, 2012, S. 52).

Zunächst etablierte sich die Marte Meo-Methode im Arbeitsfeld der Jugendhilfe und findet dort vor allem im Bereich der Erziehungsberatung Anwendung (vgl. Hawellek 2012, S. 43), beispielsweise, wenn Eltern darüber klagen, dass sich ihr Kind auffällig oder unangemessen verhalte und dass sie einfach nicht wissen, was sie denn falsch machen. Sie kann aber in allen psychosozialen Bereichen zum Einsatz kommen, in denen es um die Aktivierung und Förderung, Unterstützung und Begleitung von Entwicklungs- und Lernprozessen geht, so z.B. auch in Schulen und Kindertagesstätten (vgl. Norddeutsches Marte Meo Institut (a))².

Marte Meo geht von der Vorstellung aus, dass es natürliche, entwicklungsunterstützende Dialoge zwischen Erwachsenen und Kindern gibt (vgl. Bündler [u.a.] 2013, S. 60) und dass die psychosoziale Entwicklung von Kindern durch ein bestimmtes förderliches Kommunikationsverhalten deutlich positiv beeinflusst werden kann (vgl. Ebenda S. 69).

Maria Aarts, die Begründerin von Marte Meo, hat durch Beobachtungen von Eltern und ihren Säuglingen/Kindern erkannt, dass es bestimmte Kommunikationselemente und -merkmale gibt, durch die Eltern i.d.R. intuitiv Entwicklungsprozesse anregen und unterstützen (vgl. Ebenda, S. 60+65). Sie spricht von einem „Basismodell ‚gesunder‘ Interaktion“ und von „natürlichen Interaktions- und Entwicklungsmodellen“ (Aarts 2011, 32). Diese Merkmale sind kulturunabhängig zu erkennen. Aarts hat in 22 Ländern gearbeitet. Sie sagt: „Auch wenn vieles anders gemacht wird, entdeckt man, wenn man intensiv genug die Beziehungen zwischen Eltern und Kindern anschaut, immer das gleiche grundlegende Muster [...]“ (Hawellek/von Schlippe 2011, S.46). Auch die Babyforschung stellt heraus, dass Eltern i.d.R. mit einem spezifischen Verhaltensrepertoire, intuitiven und biologisch verankerten Verhaltensbereitschaften ausgestattet sind, um angemessen auf ihre Kinder zu reagieren (vgl. Ebenda, S. 19).

Aufbauend auf den Erkenntnissen aus ihren Beobachtungen, hat Maria Aarts eine Methode entwickelt, die zum Ziel hat, solche entwicklungsunterstützenden Dialoge zu fördern bzw. gelingende Momente der Interaktion zwischen Erwachsenem und Kind zu ermöglichen (vgl. Bündler [u.a.] 2013, S. 12+64), um z.B. dysfunktionale Entwicklungsprozesse mit Hilfe solcher natürlicher Interaktionsmodelle wieder in Gang zu bringen (Aarts 2011, S. 32+93).

² Auch in der Arbeit mit alten Menschen kann Marte Meo bzw. die Marte Meo-Methode genutzt werden (vgl. Norddeutsches Marte Meo Institut (b); Dokument siehe Anhang). In dieser Arbeit ist dieses Arbeitsfeld jedoch ausgeklammert, da der Fokus hier auf der Entwicklungsunterstützung von Kindern liegt.

Aufgrund der Entstehung unterschiedlichster Therapieformen wurden kindliche Schwierigkeiten in der Vergangenheit immer häufiger zu sogenannten „Störungen“ deklariert, für die dann wiederum bestimmte Therapien angeraten wurden. Als Folge davon ist immer häufiger eine Verunsicherung vor allem von Eltern zu erkennen. Sie verlieren das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, Schwierigkeiten selbst bewältigen und ihr Kind selbst unterstützen zu können und nehmen an, dass nur noch sogenannte Experten mit ihrem Kind umgehen könnten. Dadurch entsteht die Tendenz, „[...] die Bewältigung aufkommender Probleme an Therapeuten und/oder Spezialisten zu delegieren.“ (Hawellek/von Schlippe 2011, S. 18). Damit soll nicht gesagt werden, dass Marte Meo nicht auch an seine Grenzen stoßen kann. Natürlich gibt es auch Fälle, in denen eine diagnostische Abklärung und weitere Förderung, z.B. im Sinne von Frühförderung, Ergotherapie, Physiotherapie usw. auf jeden Fall notwendig ist, wobei auch bei diesen Formen der Therapie und Förderung mit Marte Meo gearbeitet werden kann, indem z.B. ein Ergotherapeut bewusst die Kommunikationselemente benutzt und das Kind dadurch unterstützt.

Auch in akuten Krisensituationen, in denen Kinder im Sinne des §8a SGB VIII sofort geschützt werden müssen, ist die Marte Meo-Methode nicht angebracht, denn sie erfordern ein direktes Eingreifen. Ein weiteres Beispiel, wann diese Methode nicht angeboten werden sollte, ist, wenn eine Familie oder ein Kind negative bis traumatische Erfahrungen mit dem Medium Video gemacht hat. Auch wenn Eltern aus verschiedensten Gründen nicht aktiv an einer eigenverantwortlichen Veränderung des Umgangs mit ihrem Kind arbeiten können oder wollen, ist Marte Meo nicht angeraten (vgl. Bündler [u.a.] 2013, S. 90f).

Es liegen unterschiedliche Evaluationsstudien vor, die jedoch grundsätzlich die positiven Wirkungen der Marte Meo-Methode bestätigen, beispielsweise, dass sie die Eltern-Kind-Beziehung verbessern kann, da die Eltern in eine Situation versetzt werden, die es ihnen ermöglicht, über einen längeren Zeitraum und begleitet über die Beziehungen in der Familie zu reflektieren³ (vgl. Hawellek/von Schlippe 2011, S. 142ff). 159 von 164 Weiterbildungsteilnehmern gaben außerdem in einer Studie von O'Donovan (2003)⁴ an, dass sich ihre Kommunikationsmuster durch die Weiterbildung positiv verändert haben (vgl. Bündler [u.a.] 2013, S. 375f)⁵.

³ „Use of the Marte Meo Method in Danish Public Health Care – Effect and Process Evaluation“, Ingeborg Kristensen (2005), Dänemark

⁴ „An Account of Training 2001 – 2003. The Marte Meo Project. Marte Meo Newsletter 26, 4 – 16“, Colette O'Donovan (2003), Irland

⁵ Weitere Studien und die Resultate werden bei Bündler [u.a.] (2013) auf den Seiten 375ff genannt.

Marte Meo basiert auf zwei Prämissen:

- (1) **Verhaltensprobleme/-auffälligkeiten** von Kindern sind Gelegenheiten zur Entwicklung (vgl. Hawellek/von Schlippe 2011, S. 78). Sie **machen Entwicklungsbedürfnisse sichtbar**, denn hinter jedem Problem liegt eine Botschaft (vgl. Bündler [u.a.] 2013, S. 61). So eine Botschaft könnte lauten: „[Ich verhalte mich so, denn – d. Verf.] ich habe ... noch nicht ausreichend entwickelt“ bzw. „Ich brauche Unterstützung bei der Entwicklung von ...“ (Marte Meo-Direkt (a), Susanne Ahrens (o.J.), S. 2). An Problemen kann man demnach erkennen, dass bestimmte Fähigkeiten noch nicht entwickelt wurden (vgl. Aarts 2011, S. 93).
- (2) Die verantwortlichen Erwachsenen, z.B. die **Eltern oder Pädagogen, können ein Kind** in seinen anstehenden Entwicklungsschritten **selbst unterstützen** (vgl. Hawellek/von Schlippe 2011, S. 79).

Marte Meo (lat. „aus eigener Kraft“) zielt darauf ab, dass Eltern/Pädagogen lernen, „[...] Kinder aus eigener Kraft in ihrer Entwicklung zu unterstützen und zu fördern.“ (Hawellek/von Schlippe 2011, S. 27). Die Methode fördert, dass sie sich ihrer eigenen Ressourcen und Stärken ihres pädagogischen Handelns und erzieherischen Verhaltens bewusst werden, positive Selbstwirksamkeitserfahrungen machen können (vgl. Hawellek 2012, S. 73) und dadurch ermutigt werden, Entwicklungsprozesse von Kindern selbst voranzubringen und anzuregen (vgl. Aarts 2011, S. 88). Marte Meo legt großen Wert auf Nachhaltigkeit. Es kommt nicht auf kurzfristige Erfolge bzw. Effekte an, sondern darauf, eine beziehungsethische Grundhaltung aufzubauen (vgl. Hawellek, 2012, S. 47).

Es handelt sich bei der Marte Meo-Methode um eine spezielle Form des Coachings (vgl. Hawellek/von Schlippe 2011, S. 27), bei dem Erwachsene in der alltagspraktischen Einübung von förderlicher Kommunikation begleitet und unterstützt werden (vgl. Bündler [u.a.] 2013, S. 60). Sie bekommen anhand von Videoaufnahmen konkrete, praktische und für den Alltag brauchbare Informationen über die Entwicklungsprozesse des Kindes und wie diese durch alltägliche Interaktion unterstützt werden können (vgl. Hawellek/von Schlippe 2011, S. 45). Die Methode fördert, dass die Eltern/Pädagogen Entwicklungsbedürfnisse von Kindern wahrnehmen, erkennen, wo sie in ihrer Entwicklung stehen und wie sie sie gezielt unterstützen können, soziale, emotionale und kommunikative bzw. sprachliche Fähigkeiten auszubilden (vgl. Rausch 2012).

Die direkten Zielpersonen der Marte Meo-Methode sind somit zunächst die Erwachsenen (vgl. Bündler [u.a.] 2013, S. 63). Natürlich ist aber das Kind indirekte Zielperson, da das Ziel letztlich die Unterstützung und Förderung seiner Entwicklung ist.

Es geht um die passgenaue Unterstützung von Entwicklungsprozessen bei Kindern durch die Entwicklung von Unterstützungsmöglichkeiten auf Seiten der Erwachsenen: „Entwicklung unterstützen – Unterstützung entwickeln“ (vgl. Hawellek/von Schlippe 2011, S. 29).

Marte Meo orientiert sich sehr individuell an der aktuellen Lebenssituation, dem Alltag und dem Anliegen der jeweiligen Eltern/Pädagogen und Kinder. Ganz gleich, ob es sich um Schwierigkeiten und problematische Situation zu Hause im familiären Umfeld handelt oder ob Pädagogen im Kitaalltag Unterstützung benötigen, z.B. beim Umgang mit einem bestimmten Kind: Die Betroffenen werden genau dort abgeholt, wo ihre persönlichen Anliegen und ihre individuellen Schwierigkeiten im Alltag, aber vor allem auch, wo ihre Kompetenzen liegen (vgl. Bündler [u.a.] 2013, S. 64).

Wie das methodische Vorgehen genau aussieht, wird in Kapitel 2.3 dargestellt. Zunächst wird jedoch in Kapitel 2.2 die bereits erwähnte entwicklungsunterstützende Kommunikation/Interaktion beschrieben.

Die Marte Meo-Methode ist aus der Praxis heraus, durch Beobachtungen entstanden; das Basiswissen über natürliche Interaktions- und Entwicklungsmodelle wurde dem täglichen Leben entnommen (vgl. Aarts 2011, S. 93). Von Maria Aarts, der Begründerin selbst, erfolgte keine theoretische Fundierung. Wissenschaftliche Grundlagen für die Praxis der Marte Meo-Methode werden laut Bündler [u.a.] (2013) von folgenden Disziplinen und Ansätzen gebildet: Entwicklungspsychologie (Bindungstheorie und Säuglingsforschung), Lerntheorie, Neurowissenschaften, Kommunikationstheorien, Systemtheorie, Theorie der symbolvermittelten Interaktion (vgl. Bündler [u.a.] 2013, S. 24). Es wird in der Folge immer wieder Bezug zu diesen Disziplinen hergestellt.

2.2 Entwicklungsunterstützende Kommunikation

2.2.1 Allgemeine Begriffsbestimmung: Interaktion und Kommunikation

An dieser Stelle erfolgt zunächst ein kurzer Einblick in den Bereich der Kommunikationstheorien und in die Theorie des symbolischen Interaktionismus (Theorie der symbolvermittelten Interaktion)⁶:

Für das Zusammenleben in Gruppen ist die Interaktion zwischen den Gruppenmitgliedern grundlegende Voraussetzung. Dabei erfolgen die Aktivitäten der einzelnen Individuen vorwiegend in Reaktion oder in Bezug aufeinander. Menschen, die miteinander interagieren, müssen darauf achten, was der jeweils andere tut oder tun will und sind gezwungen, ihr Handeln auszurichten (vgl. Burkart/Hömborg 2015, S. 29f). „Zur erfolgreichen Teilnahme an sozialer Interaktion gehört die Fähigkeit, das Verhalten anderer genau wahrzunehmen, zu interpretieren und vorherzusagen und diesen anderen unsere Gedanken, Gefühle und Absichten mitzuteilen.“ (Forgas 1999, S. 3). Auch unsere Identität entsteht, so die Theorie des symbolischen Interaktionismus, aus einem gesellschaftlichen Prozess, aus sozialer Interaktion, da andere Menschen Erwartungen an uns haben, denen wir uns nicht entziehen können und die Teile unseres Selbst definieren. Eine gewisse Übernahme der Haltung anderer und soziale Anpassung ist nötig, um ein Mitglied der Gesellschaft zu sein (vgl. Bündler [u.a.] 2013, S. 56f).

Damit es zu einer Interaktion kommen kann, ist Kommunikation erforderlich. Kommunikation kann auf verschiedenen Wegen erfolgen: verbal, wie z.B. über gesprochene oder geschriebene Sprache, aber auch non-verbal über Mimik, Gestik, Körperhaltung etc., wobei die Formen der non-verbalen Kommunikation älter und ursprünglicher sind. Während Sprache erst erlernt werden muss, kann ein Säugling beispielsweise schon sehr schnell non-verbal kommunizieren, wie Ergebnisse aus der Säuglingsforschung zeigen (vgl. Ebenda, S. 43). Verbale Botschaften können im Vorfeld gut durchdacht werden, bevor man sie übermittelt. Die unbewussten Kommunikationsanteile wie z.B. die Mimik entziehen sich dagegen der bewussten Kontrolle, wodurch es dazu kommen kann, dass non-verbale Signale oft nicht mit den verbalen Botschaften kongruieren (vgl. Ebenda, S. 45).

⁶ Da es den Umfang dieser Arbeit zu groß machen würde, werden hier keine ausführlichen Darstellungen gegeben. Tiefere Informationen sind in einschlägiger Literatur zu finden, wie z.B. „Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung“, Roland Burkart/Walter Hömborg (2015), new academic press, Wien (Seiten 11 – 113).

2.2.2 Besonderheiten und Bedeutung der Eltern-/Pädagogen-Kind-Beziehung

Bei Eltern-/Pädagogen-Kind-Beziehungen handelt es sich um komplementäre Beziehungen, d.h., es besteht ein Verantwortungs- und Machtgefälle. Der Erwachsene übernimmt eine fürsorglich-verantwortliche Position gegenüber dem Kind (vgl. Hawellek 2012, S. 50). Er ist verantwortlich und bestimmend, das Kind schutz- und unterstützungsbedürftig (vgl. Bündler [u.a.] 2013, S. 17).

Kinder und Menschen im Allgemeinen entwickeln sich in und durch Beziehungserfahrungen. Verlässlich empfundene Beziehungssicherheit ist eine Grundlage positiver Entwicklungsverläufe (vgl. Hawellek 2012, S. 60+62). Die große Bedeutung von Beziehungen für die Entwicklung von Kindern wird von Erkenntnissen aus der Bindungsforschung und der Entwicklungspsychologie herausgestellt⁷. Auch bei Marte Meo wird betont, auf die Beziehung komme es an⁸. Marte Meo zielt darauf ab, einen Rahmen (wieder)herzustellen, in dem Beziehung entstehen, eine unterbrochene Verbindung (wieder) aufgenommen werden kann und in dem sich gelungene Momente in der Interaktion zwischen Eltern/Pädagogen und Kind entwickeln können (vgl. Bündler [u.a.] 2013, S.11). Ob Kommunikation gelungen ist, hängt nach Marte Meo davon ab, inwieweit die von Maria Aarts erkannten Basiselemente intuitiv oder bewusst angewendet werden (vgl. Ebenda S. 66). Diese werden im Folgenden dargestellt.

2.2.3 Grundformen und Elemente entwicklungsunterstützender Kommunikation

Für die Kommunikation zwischen Erwachsenen und Kindern und ihre Gestaltung ist es entscheidend, in welcher Alltagssituation sie stattfindet. Es gibt zum einen Situationen, in denen Kinder spontan handeln und selbst entscheiden können, was als nächstes geschieht: **freie Spiel- und Kommunikationsmomente**. Demgegenüber stehen Situationen, die einen Strukturierungsbedarf aufweisen, in denen Erwachsene bestimmte Ziele verfolgen wie z.B. Körperpflege, Abendessen, Aufräumen usw.: **Leitungsmomente**. Solche Situationen müssen vom Erwachsenen (an)geleitet werden und eine Struktur bekommen (vgl. Hawellek 2012, S. 53).

⁷ Auch hier wird keine ausführliche Darstellung der Theorien und Erkenntnisse vorgenommen. Diese sind in einschlägiger Literatur zu finden z.B. „Bindungen – das Gefüge psychischer Sicherheit“, Karin und Klaus E. Grossmann (2014), 6. Auflage, Klett-Cotta Verlag ♦ „Sichere Bindungen – Grundlage einer psychisch gesunden Entwicklung zu verbindlicher Selbstbestimmung“, Karin und Klaus E. Grossmann (2013), In: J. Liechti & M. Liechti-Darbellay (Hrsg). „Null Bock auf Therapie. Die Bedeutung familiärer Ressourcen in der Therapie mit Jugendlichen“, Karl-Auer Verlag, Heidelberg ♦ „Lehrbuch Entwicklungspsychologie“, Heidi Keller (1998), Verlag Hans Huber, Göttingen

⁸ Mündliche Aussage während des ersten Kurstages meines Marte Meo-Practitioner Kurses am 15.01.2016, Marte Meo-Direkt Hamburg, Susanne Ahrens

Entwicklungsunterstützende Kommunikation wird durch zwei Grundformen charakterisiert: **Folgen** bzw. Anschluss finden und (positives) **Leiten** bzw. Lenken (vgl. Hawellek (2012), S. 54). Je nach Situation und Strukturierungsbedarf bekommen diese zwei Grundformen unterschiedliche Gewichtungen (vgl. Ebenda S. 53).

Folgen und Leiten wird durch die verschiedenen Basiselemente der Kommunikation gestaltet. Wie bereits erwähnt, zeigen Eltern diese Basiselemente mit ihren Kindern i.d.R. intuitiv. Bei Marte Meo geht es darum, sich dieser Elemente und ihrer Wirkungen für die kindliche Entwicklung bewusst zu werden⁹, um sie auch in Situationen zu nutzen, in denen sie bisher nicht gezeigt wurden, wo die Interaktion mit dem Kind als schwierig empfunden wird und wo das Kind Unterstützung für bestimmte Entwicklungen braucht.

Es sei an dieser Stelle zunächst unbedingt zu erwähnen, dass Kommunikation ein ganzheitlicher Prozess ist und dass die Unterscheidung von einzelnen Kommunikationselementen lediglich als Hilfskonstruktion dient, um Kommunikationssequenzen besser analysieren zu können (vgl. Bündler [u.a.] 2013, S. 66).

Wenn sich ein Kind in einem Moment für etwas Bestimmtes interessiert, wenn es etwas Bestimmtes machen möchte, wenn es sich gut, schlecht, glücklich, traurig usw. fühlt oder wenn es ein bestimmtes Bedürfnis hat, zeigt es dies durch sogenannte **Initiativen**. Es gibt deutlich erkennbare Initiativen wie z.B. lautes Schreien, wenn ein Säugling Hunger hat, aber auch leise, kleine, unscheinbarere Initiativen wie z.B. ein Lächeln, den Versuch etwas zu greifen oder auf etwas zu zeigen, wenn etwas interessant ist usw. Durch solche kindlichen Initiativen können Eltern/Pädagogen den aktuellen Aufmerksamkeitsfokus des Kindes, seine Befindlichkeit und seine Bedürfnisse erkennen (vgl. Bündler [u.a.] 2013, S. 66f). Untersuchungen der Säuglingsforschung stellen heraus, dass schon Neugeborene beginnen, non-verbal mit ihrer Umwelt Kontakt aufzunehmen und über Initiativen zeigen, wie sie sich fühlen und dass sie interessiert an ihrer Umwelt sind (vgl. Ebenda, S. 33+66). Mit zunehmendem Alter werden die Initiativen eines Kindes immer komplexer (vgl. Ebenda, S. 68). Diese Initiativen eines Kindes gilt es zunächst einmal wahrzunehmen. **Aufmerksamkeit und interessierte und feinfühlig** **Wahrnehmung der kindlichen Initiativen** sind die Grundlage, auf der alle folgenden Elemente aufbauen (vgl. Ebenda, S. 69). Aufmerksamkeit ist die **Basis dafür, dass gelungene Momente der Interaktion entstehen können** (vgl. Ebenda, S.11).

⁹ „Bewusst machen von etwas, das man sowieso schon tut.“ (mündliche Aussage während des ersten Kurstages meines Marte Meo-Practitioner-Kurses am 15.01.2016, Marte Meo-Direkt Hamburg, Susanne Ahrens)

Vor allem in Momenten, in denen Kinder frei spielen und ihren eigenen Ideen und Interessen spontan nachkommen können, spielt das bereits erwähnte **Folgen** eine wichtige Rolle. In solchen Momenten können Eltern/Pädagogen ein Kind in seiner Entwicklung unterstützen, indem sie aktiv auf kindliche Initiativen warten, diese bestätigen und benennen (vgl. Hawellek 2012, S. 54).

Aktiv auf Initiativen warten bedeutet, dass man solange wartet, bis das Kind in irgendeiner Form signalisiert, was seine Ideen, Interessen, Bedürfnisse sind, was es in diesem Moment tun/spielen möchte. Wenn man solche Initiativen wahrgenommen hat, gilt es, der spontanen Entwicklungsenergie des Kindes zu folgen (vgl. Hawellek 2012, S. 69f). Dies kann in Form von Bestätigung geschehen. **Bestätigen einer Initiative** umfasst alles, mit dem man dem Kind signalisiert, dass man es und seine Initiative wahrgenommen hat: eine Geste wie z.B. ein Kopfnicken, eine kurze Antwort, seinem Blick zu folgen, wenn es etwas sieht usw. Eltern gehen i.d.R., ohne dies je bewusst gelernt zu haben, bestätigend auf viele Initiativen ihres Kindes ein, z.B. indem Sie die Laute und den Gesichtsausdruck ihres Babys spiegeln (vgl. Bündler [u.a.] 2013, S. 68f). Durch Bestätigung bzw. durch eine Reaktion auf seine Initiative kann das Kind die Erfahrung machen: *Meine Eltern sind präsent und interessieren sich für mich. Ich werde gesehen/gehört. Das, was ich tue und was mich beschäftigt ist bedeutsam. Also bin ich auch bedeutsam.* Diese Erfahrung ist wichtig für die Bildung des Selbstwertgefühls (vgl. Hawellek 2012, S. 69).

Eine wichtige Form der Unterstützung ist auch das **Benennen**. Benennen bedeutet, das, was geschieht, in Worte zu fassen. Dies ist für jedes Kind in jeder Altersphase wichtig. Kinder werden dadurch unterstützt, sich die Welt anzueignen. Das Benennen hat speziell für die Sprachentwicklung eine große Bedeutung (vgl. Bündler [u.a.] 2013, S. 71). Auch die Entwicklung eines Sinnverständnisses, von Beschreibungs-, Erklärungs- und Bewertungskompetenzen des Kindes können durch Benennen unterstützt werden. Ein Kind kann dadurch ein Gefühl von Verstehbarkeit und Sinnhaftigkeit der Welt entwickeln (vgl. Hawellek 2012, S. 71). Im Salutogenese-Konzept wird dargestellt, dass Verstehbarkeit und Sinnhaftigkeit, das Begreifen von Zusammenhängen und von Bedeutungen, zentrale Komponenten seelischer Gesundheit sind (vgl. Schiffer 2001, S. 28f).

Auch in ihrer emotionalen Entwicklung werden Kinder durch Benennen unterstützt. Kinder müssen lernen, mit ihren Gefühlen umzugehen. Dazu müssen sie diese zunächst einordnen können. Wenn Eltern/Pädagogen die vom Kind gezeigten Gefühle wiederholt benennen, werden diese dem Kind bewusst gemacht. Es lernt, sie zu identifizieren und ihre Bedeutung zu verstehen (vgl. Bündler [u.a.] 2013, S. 71f). Es kommt darauf an, den Gefühlen des Kindes zu

folgen, dem Kind zu signalisieren, dass man seine Gefühle wahrgenommen hat und sie mit ihm teilt. In Stresssituationen kann ein Kind durch das Benennen der aktuellen Erfahrung, die es gerade macht, und seiner begleitenden Gefühle eine positive und protektive Beziehungserfahrung im Sinne des Teilens und Verarbeitens von Erfahrungen machen: *Da ist jemand, der versteht, was ich gerade erlebe und auch wie es mir dabei geht. Ich bin dabei nicht allein.* (vgl. Hawellek 2012, S. 71). Das Benennen ist „[...] ein grundlegender Vorgang in der kindlichen Sozialisation, der dem Kind Orientierung, Sicherheit und Vertrauen vermittelt.“ (Bünder [u.a.] 2013, S. 76). Durch das Folgen der Initiativen des Kindes zeigen Eltern/Pädagogen Einfühlung in das Kind und können ein Verständnis für die kindliche Erfahrungswelt entwickeln (vgl. Hawellek 2012, S. 70). Für die geistig-seelische Entwicklung ist es wichtig, dass kindlichen Initiativen Aufmerksamkeit und Zeit gewidmet wird (vgl. Bünder [u.a.] 2013, S. 69).

Das bereits erwähnte aktive Warten ist auch aus einem weiteren Grund wichtig. Kinder brauchen i.d.R. länger, um eine Information aufzunehmen und zu verarbeiten, um dann zu reagieren. Durch das Warten passt man sich dem individuellen Tempo des Kindes an (vgl. Bünder [u.a.] 2013, S. 74). Dem Kind wird dadurch die Erfahrung ermöglicht: *Meine Reaktionen sind es wert, darauf zu warten. Sie sind bedeutsam.* Auf diese Weise kann das Kind Vertrauen in die eigenen (Re)Aktionen gewinnen. Durch das Warten wird auch das Wechselspiel in der Kommunikation, das sogenannte Turntaking, beachtet (vgl. Hawellek 2012, S. 69). Für entwicklungsunterstützende Kommunikation bzw. für erfolgreiche Kommunikation im Allgemeinen ist ein **Sich abwechseln** wichtig, d.h., dass jeder an die Reihe kommt und die Beiträge aller Beachtung finden (vgl. Bünder [u.a.] 2013, S. 77). Schon in der Kommunikation zwischen Eltern und ihrem Neugeborenen sind laut Erkenntnissen der Säuglingsforschung koaktive, alternierende Episoden möglich, bei denen sich Eltern und Kind abwechseln und sich in einer Art Babysprache durch plappern, brabbeln, Töne imitieren „unterhalten“ (vgl. Bünder [u.a.] 2013, S. 35). Kinder lernen so den Rhythmus des kommunikativen Wechselspiels kennen und dass man die (Re)Aktionen des Gegenübers beachten muss (vgl. Hawellek 2012, S. 70). Das Kind wird dadurch mit gesellschaftlichen Regeln vertraut gemacht.

Vor allem durch das positive **Leiten**, der zweiten Grundform entwicklungsunterstützender Kommunikation, können Eltern/Pädagogen ihr Kind dabei unterstützen, sich in sozialen Situationen passend und kompetent zu verhalten, d.h. gemeinschaftsfähig zu werden. Eltern/Pädagogen müssen Kindern u.a. vermitteln, welches Verhalten in welchen sozialen Situa-

tionen passend und angemessen ist. Dies kann dadurch gelingen, dass sie **ein zur Situation passendes Verhalten unmittelbar bestätigen**. Ein Kind kann dadurch die Erfahrung machen: „*Der Erwachsene hilft mir zu erkennen, was in diesem Moment passt.*“ (Hawellek 2012, S. 72). Kinder zeigen durchaus auch Initiativen, die unpassend, belastend, riskant oder schädlich sind. Es ist wichtig, angemessene Grenzen zu ziehen, damit Kinder die Erfahrung machen, dass nicht allen ihren Initiativen Raum gegeben wird. „[...] Die Erfahrung angemessener Begrenzungen [ist] für das Leben in sozialen Gemeinschaften unverzichtbar.“ (Bünder [u.a.] 2013, S. 75). Wenn eine Initiative zurückgewiesen werden soll, ist es jedoch wichtig, dass man dem Kind zunächst auf jeden Fall signalisiert/bestätigt, dass man seine Initiative, also z.B. sein Bedürfnis, wahrgenommen hat und auch anerkennt. Die Ablehnung sollte dann im Anschluss kindgerecht begründet und wenn möglich an eine Alternative gekoppelt werden. Ein Kind erfährt dadurch zwar eine Einschränkung seines Handelns, aber trotzdem die Akzeptanz seiner Person (vgl. Bünder [u.a.] 2013, S. 75).

Besonders in Situationen, die einen Strukturierungsbedarf aufweisen, also wenn ein bestimmtes Ziel verfolgt wird, z.B. Zähneputzen, Abendessen usw., ist es unbedingt notwendig, dass Erwachsene positiv leiten und dem Geschehen eine Struktur geben. Grundsätzlich ist es eine wichtige Unterstützung für das Kind, wenn solche Situationen durch **klare Anfangs- und Endsignale** deutlich erkennbar gemacht werden. Dies kann verbal geschehen, z.B. durch ein „So! Jetzt bekommst du eine neue Windel“, aber auch non-verbal, z.B. durch eine abschließende Geste mit der Hand, ein Nicken usw. (vgl. Bünder [u.a.] 2013, S. 80). Dadurch lernen Kinder die Verschiedenheit von Situationen kennen und unterschiedliche globale Kontexte zu unterscheiden wie Spaß/Ernst, Spiel/Wirklichkeit. Sie werden außerdem unterstützt, etwas abzuschließen, um etwas Neues zu beginnen; eine Fähigkeit, die das ganze Leben hindurch benötigt wird (vgl. Hawellek 2012, S. 72).

Auch hilft es Kindern in solchen Momenten, wenn der **Erwachsene seine eigenen Initiativen und Handlungen benennt**; wenn er ankündigt, was als nächstes geschieht und dann jeden einzelnen Schritt mit Worten begleitet. Dadurch macht das Kind die Erfahrung der Vorhersagbarkeit, Verlässlichkeit und kann sich orientieren. Wenn der Erwachsene einer solchen Situation eine Struktur gibt, lernt das Kind, dass manche Abläufe immer gleich sind und kann verschiedenen Situationen verschiedene Handlungsmodelle zuordnen (vgl. Ebenda, S. 71f). Durch die Begleitung ihrer Handlungen mit erklärenden Worten wird für das Kind jeder Schritt erkennbar. Komplexe Aufgaben werden dadurch in kleinere Schritte zerlegt (vgl. Bünder [u.a.] 2013, S. 81ff). Dadurch werden sie handhabbar. Auch Handhabbarkeit ist im

Salutogenese-Konzept eine Komponente seelischer Gesundheit (vgl. Schiffer 2001, S. 28f). Wenn das Kind schließlich etwas auch selbst versucht, kann es durch **Benennen seiner Schritte und weiterer Handlungsmöglichkeiten** und durch ein **Verstärken bei jedem Gelingen** unterstützt werden (vgl. Bündler [u.a.] 2013, S. 81ff).

Folgen und Leiten wechseln sich im Alltag ab und sind ständig und in allen Situationen zu finden. Auch während einer freien Spielsituation können Momente auftauchen, in denen Eltern leiten müssen, da die kindlichen Initiativen nicht passend oder sogar riskant bzw. gefährlich sind. Genauso gilt es während strukturierten Situationen, aufmerksam für die kindlichen Initiativen zu sein und diese zu bestätigen, ohne allerdings das Ziel der Situation aus den Augen zu verlieren (vgl. Hawellek 2012, S. 54).

Töne und Stimmen gestalten Beziehungsatmosphären, weil sie die Stimmung des Gegenübers transportieren. Anhand von Gesichtern können schon Kinder sehr schnell erfassen, in welchem Gemütszustand sich das Gegenüber im Moment befindet. Töne und Gesichtsausdrücke sind Ausdruck der aktuellen emotionalen Beziehung. Deshalb sind ein **freundliches Gesicht und ein schöner Ton** zwei sehr wichtige Elemente entwicklungsunterstützender Kommunikation. Wenn ein Kind in ein freundliches, ihm zugewandtes Gesicht schaut, macht es die Erfahrung: *Ich werde gemocht; ich bin eine liebenswerte Person*. Wenn es diese Erfahrung alltäglich machen kann, kann sie nachhaltig und als Grundlage eines positiven Selbstbildes wirken (vgl. Hawellek 2012, S. 68).

„Diese Kommunikationselemente schaffen Erfahrungsräume für die Kinder und festigen und beeinflussen durch alltägliche Wiederholungen in verschiedenen Variationen nachhaltig positiv die Entwicklungsprozesse und -verläufe der Kinder und Eltern.“ (Hawellek 2012, S. 61).

Es muss betont werden, dass es aber keinesfalls notwendig ist, dass man immer zu hundert Prozent förderlich mit einem Kind kommunizieren muss, damit es sich gut entwickelt. Auch hier gilt das von Winnicott verfasste Prinzip der *hinreichend guten Mutter*¹⁰. Bemessen an der gesamten Alltagskommunikation, sollte jedoch die unterstützend-förderliche Kommunikation überwiegen (vgl. Ebenda, S. 67).

Es ist müßig, entwicklungsunterstützende Kommunikation mit Worten anschaulich und aussagekräftig zu beschreiben. Viel zu viel geht verloren. Die teils erstaunlichen Wirkungen, die

¹⁰ Eine ausführliche Darstellung des Prinzips ist u.a. bei „The language of Winnicott. A dictionary of Winnicott's use of words“, Jan Abram (2007), 2nd Edition, Karnac Books, London (p. 220) zu finden.

von den einzelnen Elementen ausgehen, können mit Worten nicht angemessen dargestellt werden. Genau aus diesem Grund nutzt Marte Meo die Aussagekraft von Videos. Auch Maria Aarts selbst schreibt: „Kein Buch kann es mit der Wirkung der Video-Bilder aufnehmen“ (Aarts, 2011, S. 34).

2.3 Methodisches Vorgehen

Bei der Marte Meo-Methode handelt es sich um eine **beobachtungsgeleitete Methode**. **Zentrales Instrument sind Videoaufnahmen von Alltagssituationen** der Betroffenen bzw. des Kindes. Diese werden auf den Entwicklungsstand und Entwicklungsmöglichkeiten des Kindes hin erörtert. Im Kontext von Beratungen werden sie auch im Hinblick auf die oben beschriebenen Kommunikationselemente analysiert und im Anschluss gemeinsam mit den Eltern/Pädagogen betrachtet (vgl. Bündler [u.a.] 2013 S. 13).

Dabei muss unbedingt betont und hervorgehoben werden, dass bei Marte Meo strikt eine **ressourcen- und lösungsorientierte Perspektive** eingenommen wird und dass auch die Videos somit mit Blick auf die schon vorhandenen Kompetenzen und Fähigkeiten sowohl des Kindes als auch der beteiligten Erwachsenen angeschaut werden (vgl. Hawellek 2012, S. 45). Die Videos dienen im Kontext von Beratungen dazu, positive Momente der Interaktion für Eltern/Pädagogen hervorzuheben und sie deutlich zu machen (vgl. Ebenda, S. 48). Schwierige Situationen und die mit ihnen verbundenen negativen Gefühle wie Hilflosigkeit, Unfähigkeit usw. werden im Alltag oft besonders intensiv wahrgenommen und lassen bei Eltern/Pädagogen, wenn sie häufig vorkommen, eine entsprechende Erwartungshaltung/Einstellung gegenüber sich selbst und dem Kind entstehen. Gute Momente, ein Lächeln des Kindes oder eine andere kleine, kaum merkbare positive Reaktionen von ihm, dauern dagegen im Alltag oft nur wenige Sekunden und können dadurch leicht übersehen und nicht wahrgenommen werden. Durch Videoaufnahmen und Standbilder können diese auf dem Bildschirm lange stehen bleiben und „groß gemacht“ werden, sodass die Eltern/Pädagogen dadurch wirklich sehen, dass sie, auch wenn sie es nicht so wahrnehmen, auch positive Momente/Interaktionen mit dem Kind haben sowie Fähigkeiten, es selbst in seiner Entwicklung zu unterstützen (vgl. Rausch 2012).

Bei Marte Meo wird auf demonstrierendes Modellverhalten durch andere verzichtet, da es demotivierend wirken kann, wenn ein Berater „richtiges“ Verhalten demonstriert bzw. zeigt, dass *er* in der Lage ist, das Kind gut zu unterstützen. Wenn den Eltern/Pädagogen in Videos ihre eigenen Fähigkeiten und guten Momente der Interaktion mit dem Kind gezeigt werden, lernen sie am eigenen Modell, wie ein förderliches Verhalten und eine unterstützende Kom-

munikation aussehen. Erfolge sind dann *ihre* Erfolge und nicht die des Beraters (vgl. Bündler [u.a.] 2013, S. 63f).

Das methodische Vorgehen ist dadurch charakterisiert, dass **zunächst Alltagssituationen auf Video aufgenommen** werden. I.d.R. ist es empfehlenswert, sowohl eine freie Spielsituation des Kindes (mit anderen Kindern oder mit einem Erwachsenen) als auch eine strukturierte bzw. Leitungssituation aufzunehmen (vgl. Bündler [u.a.] 2013, S. 106). Da sich erfahrungsgemäß die wesentlichen Strukturen und Kommunikations-/Interaktionsmuster schon in einer kurzen Zeitspanne zeigen, ist es oftmals ausreichend, wenn eine Aufnahme nur fünf bis zehn Minuten dauert (vgl. Hawellek 2012, S. 87). Im Anschluss werden die **Videoaufnahmen/-beobachtungen analysiert und strukturiert**. Der Fokus liegt dabei zunächst auf dem Kind: Was hat es bereits gut entwickelt? Welche Initiativen zeigt es? Was hat das Kind noch nicht entwickelt? Welche (besonderen) Entwicklungsbedürfnisse zeigt es somit? Welche Unterstützung braucht es? (vgl. Bündler [u.a.] 2013, S. 109ff). Maria Aarts hat als Werkzeug für eine solche Analyse Entwicklungschecklisten entwickelt, die helfen sollen, eine **Entwicklungsdiagnose** zu stellen. Dabei handelt es sich um Checklisten für Fähigkeiten. Der Blick soll, weg vom problematischen Verhalten, ressourcenorientiert auf die sozialen Kompetenzen gelenkt werden, die das Kind bereits entwickelt hat. Während der Analyse kann man überprüfen, welche der auf der Checkliste vermerkten Fähigkeiten bereits in der Alltagskommunikation sichtbar sind. Die Fähigkeiten, die nicht abgehakt werden können, stellen noch fehlende Entwicklungsschritte dar (die Entwicklungsbotschaft hinter dem problematischen Verhalten). Es gibt Checklisten für verschiedene Zielgruppen bzw. „Probleme“, beispielsweise für Schreibabys, Kleinkinder, die nicht mit anderen Kindern spielen, Hyperaktive und „ADHS-Kinder“ usw. (vgl. Aarts 2011, S. 136ff). Die Spielfähigkeitscheckliste beispielsweise listet Fähigkeiten auf, die es einem Kind ermöglichen, mit anderen Kindern zu spielen, z.B. seine eigenen Initiativen benennen, Initiativen von anderen Kindern wahrnehmen usw.¹¹ (vgl. Ebenda, S. 150ff). Durch eine solche Analyse kann herausgestellt werden, bei welchen Entwicklungsschritten das Kind in welcher Form Unterstützung braucht.

Im Kontext von Beratungen von Eltern/Pädagogen wird auch eine **Videointeraktionsanalyse** durchgeführt. Der Blick richtet sich dabei auch auf die beteiligten Erwachsenen: Nehmen sie die kindlichen Initiativen wahr? Wie reagieren sie auf diese? Wo verhalten sie sich bereits förderlich, d.h. wo benutzen sie spontan die Basiselemente einer förderlichen Kommuni-

¹¹ Beispiele für Entwicklungschecklisten sind im Anhang zu finden.

kation? An welchen Stellen könnten sie das Kind auch unterstützen? Welche Informationen benötigen sie dafür? (vgl. Bündler [u.a.] 2013, S. 109ff). Im Anschluss an eine solche Videointeraktionsanalyse erfolgt ein sogenanntes **Review**. Berater und Eltern/Pädagogen betrachten gemeinsam zuvor vom Berater ausgewählte Szenen (vgl. Hawellek/von Schlippe 2011, S. 27). Den Eltern/Pädagogen wird anhand der Videoclips gezeigt, in welchen Momenten sie ihr Kind bereits unterstützen und wodurch. Es wird ihnen auch erklärt welche Erfahrungen das Kind in diesen Momenten macht. Die Aufnahmen werden sehr kleinschrittig betrachtet und immer wieder angehalten, um Standbilder zu betrachten. Durch dieses „Großmachen“ von solchen guten Momenten, die vorher nicht wahrgenommen wurden, werden Selbstwirksamkeitserfahrungen ermöglicht und ein Lernen am eigenen Modell (vgl. Bündler [u.a.] 2013, S. 39). Marte Meo bietet somit ein Anwendungswissen statt ein Erklärungswissen (vgl. Hawellek/von Schlippe 2011, S. 29). Daraufhin werden die Eltern/Pädagogen **ermutigt, das gezeigte Verhalten auch in anderen (und bisher evtl. schwierigen) Situationen einzuüben**. Mit Hilfe von nachfolgenden Videoaufnahmen (**Follow-Up-Videos**) werden ihnen in weiteren Reviews dann die Wirkungen ihres veränderten Verhaltens gezeigt (vgl. Hawellek/von Schlippe 2011, S. 27). Zusammenfassend ist der methodische Ablauf einer Beratung demzufolge Beobachten → Analysieren → geeignete Aufnahmen auswählen → Videoberatung → Einübung → Beobachtung der Wirkungen usw. (vgl. Hawellek/von Schlippe 2011, S. 29).

2.4 Marte Meo in Kindertagesstätten

Kindertagesstätten haben den Auftrag, die Entwicklung von Kindern zu eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeiten zu fördern (vgl. § 22 Abs. 2 Nr. 1 SGB VIII). Die Aufnahme von Marte Meo in das pädagogische Konzept bzw. in die pädagogische Arbeit kann helfen, dass den Qualitätsansprüchen von §22a Abs. 1 S. 1 SGB VIII (Sicherstellung und Weiterentwicklung der Qualität der Förderung in Einrichtungen) Rechnung getragen wird (vgl. Bündler [u.a.] 2013, S. 249). Bündler [u.a.] (2013) formulieren, dass, im Hinblick auf die als notwendig erkannten Unterstützungsleistung von unsicheren und überforderten Eltern, auch die Bedeutung einer qualifizierten Beratungsleistung in den Kitas immer dringlicher wird. Deshalb komme Marte Meo im Kontext von allgemeinen und integrativen Kindergärten eine wachsende Bedeutung zu (vgl. Ebenda, S. 249).

In Kindertagesstätten kann auf verschiedenen Ebenen mit Marte Meo gearbeitet werden. Grundsätzlich geht es aber immer um die **spontane, aber auch bewusste Verwendung der Basiselemente der Kommunikation zur Entwicklungsunterstützung** im Kitaalltag, sowohl

im sozialen und emotionalen Bereich als auch im Sinne von Sprachförderung. Auch die Entwicklung des Selbstwertgefühls wird unterstützt.

Beobachtungen der Kinder gehören in so gut wie jeder Einrichtung bereits zum pädagogischen Alltag. Aufgrund der Kurzzeitigkeit von Momenten und da sich der Aufmerksamkeitsfokus eines Beobachters nicht auf alle Aspekte gleichermaßen richten kann, können viele wichtige Informationen verständlicherweise übersehen werden. **Videobeobachtungen der Kinder** bieten an dieser Stelle eine wertvolle Unterstützung. Auch wenn man eine Spielsituation zwischen Kindern live intensiv beobachtet, können äußerst wichtige Informationen übersehen werden. Diese können durch eine Betrachtung der Videos erkannt werden, durch ein Rückspulen und Anhalten der Aufnahme, um z.B. die Blickrichtung eines Kindes auszumachen usw.

Mit Hilfe dieser Videobeobachtungen und der Entwicklungschecklisten können die pädagogischen Fachkräfte in der Kita Entwicklungsdiagnosen erstellen und herausstellen, wo ein Kind Unterstützungsbedarf hat. Dies kann insbesondere für die Arbeit mit Integrationskindern hilfreich sein, aber auch bei verhaltensauffälligen Kindern.

Videobeobachtungen bzw. die Videoclips können vielfältig genutzt werden. Sie stellen zum einen eine Anreicherung für kollegiale Beratungen oder Fallbesprechungen dar, da sie durch gemeinsames Betrachten zusätzliche Informationen und Hinweise auf Unterstützungsbedarf geben können. Zum anderen können sie in Eltern- bzw. Entwicklungsgesprächen eingesetzt werden, um Eltern anschaulich die Entwicklung ihres Kindes zu zeigen, statt sie ihnen nur zu erklären.

Darüber hinaus können durch Marte Meo in Kitas **Beratungen von Mitarbeitern**, aber auch **Elternberatungen** angeboten werden. Jedoch scheint es in der Praxis teilweise schwierig, Elternberatungen tatsächlich in den Kitaalltag zu integrieren. Bündler [u.a.] (2013) berichten über Erfahrungen von Kitaleitungen. Diese äußerten, dass Elternberatung oft aus Kapazitätsgründen nur einen kleinen Raum einnehmen könne.

„Bei aller Begeisterung für die Vorteile und sichtbaren Resultate der Marte Meo-Methode haben beide Kolleginnen der Tatsache Rechnung zu tragen, dass sie eine Einrichtung mit allen fachlichen, organisatorischen und administrativen Belangen zu leiten haben. Beratungszeit für Eltern ist wünschenswert, ist aber im prekären Finanzierungskonzept der Einrichtung nicht eingerechnet.“ (Bündler [u.a.] 2013, S. 269).

Beratungsarbeit müsse ihrer Meinung nach mehr Anerkennung zuteil kommen und angemessen finanziert werden (vgl. Ebenda, 269f).

Marte Meo als Form professioneller Dienst- bzw. Beratungsleistung kann sowohl vom Ratsuchenden selbst finanziert werden oder aber aus öffentlichen oder versicherungsbezogenen Systemen, z.B. über die öffentliche Jugendhilfe im Sinne von §§27 und 28 SGB VIII (Hilfen zur Erziehung/Erziehungsberatung) (vgl. Bündler [u.a.] 2013, S. 248f).

Die Möglichkeiten der Nutzung von Marte Meo in Kitas sind zum einen der Literatur entnommen (Bündler [u.a.] 2013, S. 268ff), zum anderen stammen sie aus Erkenntnissen der Experteninterviews (vgl. Kapitel 3.2).

Auf welche Weise in einer Kita mit Marte Meo gearbeitet werden kann, hängt vom jeweiligen Ausbildungsniveau bzw. -level der Mitarbeiter ab. Grundsätzlich gilt, um Elternberatungen/Kollegenberatungen durchführen zu können, ist neben dem Grundlagenkurs eine weiterführende Ausbildung notwendig. Die Ausbildungsmöglichkeiten und -stufen bzw. die Curricula werden im nächsten Kapitel kurz dargestellt.

2.5 Marte Meo Ausbildungsstufen

Die erste Stufe einer Marte Meo-Ausbildung ist der **Marte Meo-Practitioner**. Auf dieser Stufe werden die Prinzipien, Vorstellungen und Prämissen von Marte Meo vermittelt. Man lernt die Elemente entwicklungsunterstützender Kommunikation kennen und praktisch anzuwenden (vgl. Aarts 2011, S. 178). Weitere Ausbildungsinhalte sind Videobeobachtungen von Kindern sowie der Umgang mit den erwähnten Entwicklungsschecklisten. Auch werden spezielle Bedürfnisse von Kindern mit Entwicklungsproblemen thematisiert, z.B. hyperaktive Kinder, ADHS-Kinder, isolierte Kinder usw. (vgl. Marte Meo-Direkt (b), Susanne Ahrens (o.J.)). Der Kurs geht über sechs Tageseinheiten. Die Teilnehmer werden ermutigt, die Basiselemente in ihrem Praxisalltag einzuüben und Videoaufnahmen von ihnen in Interaktion mit Kindern aufzunehmen. Diese Aufnahmen werden dann im Seminar mit den anderen Teilnehmern gemeinsam im Hinblick auf die Wirkungen betrachtet.

Daran kann sich eine Weiterbildung zum **Marte Meo-Kollegentrainer/Marte Meo-Therapeut**¹² anschließen. Dieses Zertifikat ist die Voraussetzung dafür, pädagogische Fachkräfte (Marte Meo-Kollegentrainer) oder Eltern (Marte Meo-Therapeut) zu beraten und ihnen die Basiselemente der Kommunikation zu vermitteln. Ausbildungsinhalte sind Videointeraktionsanalysen und die Durchführung von Reviews (vgl. Marte Meo-Direkt (c), Susanne

¹² Der Begriff *Therapeut* ist meines Erachtens leicht irreführend, da es letztlich um *Beratungen* von Eltern geht.

Ahrens (o.J.)¹³. Marte Meo-Kollegentrainer/Therapeuten werden wiederum von **Marte Meo-Supervisoren** ausgebildet (vgl. Aarts (2011), S. 178).

Marte Meo kann meiner persönlichen Meinung nach für die tägliche Arbeit in Kindertagesstätten eine wertvolle Unterstützung sein und viele Vorteile mit sich bringen. Wie aber gelingt die Einführung? Für das Beantworten dieser Frage ist es sehr hilfreich, wenn man auf Erfahrungen zurückgreifen kann, die andere Kitas bereits mit der Einführung gemacht haben: Welche Schwierigkeiten können auftreten? Worauf sollte man achten? Was hat sich als hilfreich erwiesen? Aus diesem Grund ist eine empirische Recherche durchgeführt worden, um an dieses Erfahrungswissen zu gelangen und um die gewonnenen Informationen in die Empfehlungen für die Praxis (Kapitel 5) mit einfließen zu lassen.

3. Empirische Recherche: Erfahrungen aus der Praxis bezüglich der Einführung von Marte Meo in einer Kita

Die grundlegende Fragestellung lautete: Wie gestaltet sich die Einführung der Marte Meo-Methode in verschiedenen Kindertagesstätten und wie wird die Methode schließlich (im Alltag) genutzt?

3.1 Erhebungsmethode

Es wurde eine **einmalige Expertenbefragung mittels qualitativer Interviews** durchgeführt. Befragt wurden insgesamt vier Personen: eine **stellvertretende Kitaleitung** (Kita 1), eine **Kitaleitung** (Kita 2), außerdem eine **Heilerziehungspflegerin** (Kita 3) sowie die **Leiterin von Marte Meo-Direkt Hamburg**, die neben offenen Ausbildungskursen auch In-House-Schulungen in Kindertagesstätten durchführt und diese so bei der Einführung begleitet.

Die befragten Experten haben sich freiwillig für ein Interview zur Verfügung gestellt, nachdem ich über die Leiterin von Marte Meo-Direkt bei mehreren Kitas, die mit der Methode arbeiten, angefragt habe, ob die Möglichkeit für ein Interview zu diesem Thema bestehe. Das Interview mit der Leiterin des Instituts war das erste, welches durchgeführt wurde. Dieses sowie das Interview mit der Heilerziehungspflegerin fanden telefonisch statt, die anderen persönlich in den jeweiligen Einrichtungen.¹⁴

¹³ Dokument siehe Anhang

¹⁴ Die Interviewleitfäden sowie die transkribierten Interviews sind im Anhang zu finden.

Als **theoretischer Bezug** bei der Erstellung des Interviewleitfadens dienten Informationen aus der Literaturrecherche zum Thema Change Management sowie über die Marte Meo-Methode.

Die **Auswertung** der drei Interviews mit den Experten aus Kindertagesstätten erfolgte angelehnt an eine strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring¹⁵. Da das Interview mit der Leiterin von Marte Meo-Direkt Hamburg einen anderen Leitfaden hatte, erfolgte für dieses Interview eine eigene Analyse¹⁶.

3.2 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Es zeigt sich, dass eine **Einführung der Marte Meo-Methode sehr unterschiedliche Formen annehmen kann bezüglich der Anzahl der Mitarbeiter, die letztendlich den Practitioner-Kurs bzw. den weiterführenden Therapeuten/Kollegentrainer-Kurs gemacht haben**: In Kita 1 haben alle Mitarbeiter (bis auf die Leitung) den Practitioner-Kurs absolviert und alle, die neu anfangen, müssen ihn ebenfalls machen. Die stellvertretende Leitung macht darüber hinaus momentan die Weiterbildung zum Marte Meo-Therapeuten/Kollegentrainer (Z. 153-154, 155-157, 227). In Kita 2 ist ausschließlich die Leitung Practitioner bzw. darüber hinaus Kollegentrainer. Den Mitarbeitern wurden die Prinzipien der Methode an zwei Studientagen nähergebracht, ohne dass sie explizit die Ausbildung zum Practitioner gemacht haben (Z. 20-22, 97-98). In Kita 3 sind zwei Heilerziehungspfleger/Heilpädagogen, die in Integrationsgruppen arbeiten, ausgebildete Practitioner und eine von ihnen wird den Therapeuten-Kurs anschließen (Z. 41-43, 106).

Es gibt Argumente, die dafür sprechen, dass alle Mitarbeiter den Practitioner-Kurs machen sollten, aber auch Hinweise darauf, dass dies nicht unbedingt nötig ist. Ein Vorteil, wenn alle Mitarbeiter ausgebildete Practitioner sind, ist laut stellvertretender Leitung von Kita 1, dass alle wissen worum es geht. Dies mache es einfacher, wenn z.B. eine Marte Meo-Beratung bei einem Mitarbeiter durchgeführt werden soll. Sie kennen alle die Prinzipien, die Begrifflichkeiten, die Bedeutungen der Basiselemente usw. und wissen, in welcher Art und Weise Videos zu diesem Zwecke aufgenommen und mit welcher Perspektive sie ausgewertet werden. Jeder Mitarbeiter könnte eigenständig für seine eigene Arbeit Videos aufnehmen und diese im Hinblick auf Unterstützungsbedarf der Kinder auswerten (Z.157-169, 509-511). Die interviewte Heilerziehungspflegerin äußerte, dass sie oft mit der Umsetzung der Methode bzw. mit der Anwendung der Kommunikationselemente allein wäre, da sie durch die Ausbildung die

¹⁵ Siehe „Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken“, Philipp Mayring (2003), Beltz-Verlag, Weinheim

¹⁶ Diese Analysen sind im Anhang zu finden.

Prinzipien der entwicklungsunterstützenden Kommunikation verinnerlicht habe, ihre Kollegen ohne Ausbildung aber leider nicht. Es müsse ihrer Meinung nach andererseits aber auch nicht sein, dass alle den Practitioner-Kurs machen und somit auch lernen, wie man Videobeobachtungen auswertet usw. Es würde reichen, wenn ihnen jemand anschaulich und überzeugend verdeutlicht, worum es bei der entwicklungsunterstützenden Kommunikation geht, damit sie diese verinnerlichen können (Z. 194-201, 208-213). Auch die Leitung aus Kita 2 ist der Meinung, dass es nicht nötig ist, dass alle den Practitioner-Kurs machen. Man könne als Leitung auch mit der eigenen Tätigkeit deutlich machen, worum es geht; im Sinne einer Vorbildfunktion (Z. 111-115, 298-403).

Möchte man in der Kita auch Elternberatung durchführen, sollte es jemanden geben, der den weiterführenden Kurs zum Marte Meo-Therapeuten absolviert hat (Kita 3, Z. 309-312).

Es zeigen sich **mehrere Möglichkeiten, wie den Mitarbeitern die Marte Meo-Methode zu Beginn vorgestellt werden kann**. In allen Einrichtungen geschah dies im Rahmen von Dienstbesprechungen. Zum einen, indem, wie in Kita 1, ein externer professioneller Marte Meo-Ausbilder, die Methode, die Ziele, Vorgehensweise und zusammenfassend die Prinzipien vorstellt und dies mit Hilfe von Videos veranschaulicht (Z. 134-136, 219-220). Zum anderen, indem man dies ohne externe Unterstützung macht. Die Leitung von Kita 2 hat zu diesem Zweck selbst über die Methode berichtet (ohne Videobegleitung) und erwähnt, dass sie plane, die Ausbildung zu machen (Z. 66-67, 143-146). In der dritten Einrichtung haben die beiden ausgebildeten Practitioner die Vorstellung der Methode übernommen. Sie haben zur Veranschaulichung der Prinzipien, der Vorgehensweise usw. Videos von Kindern aus der Kita aufgenommen (Z. 90-100).

Es ist dabei jedoch zu beachten, dass die Intention bei der Vorstellung der Methode in allen Einrichtungen eine andere war. In Kita 1, die einen externen Experten hinzugezogen hat, ging es später um die Entscheidung, ob dies eine Methode für die Kita sei und ob man sich für die Fortbildung entscheide (Z. 176-179). In Kita 2 war die Intention der Leitung, die Fortbildung, die sie selbst machen wird, ihren Mitarbeitern vorzustellen (Z. 66-67, 143-146) und in der dritten Kita hatten die beiden nach Marte Meo ausgebildeten Fachkräfte das Ziel, ihren Kollegen die Prinzipien näher zu bringen, damit sie sie bei der Umsetzung der Methode bezüglich der Kommunikationselemente unterstützen können; nicht, um sie zu überzeugen, auch die Fortbildung zu machen. Die interviewte Fachkraft äußerte die Vermutung, dass es jedoch für die Kollegen verständlicher und eindrucksvoller wäre bzw. dass die Wirkungen der Methode deutlicher würden, wenn es ein professioneller Marte Meo-Ausbilder erläutere (Z. 210-213).

Diese Vermutung kann dadurch bekräftigt werden, dass sich die Mitarbeiter in Kita 1, in der die Vorstellung durch einen solchen externen Experten geschah, geschlossen *für* eine Marte Meo-Ausbildung entschlossen haben (Kita 1, Z. 151-152). Das deutet darauf hin, dass durch diese Art der Vorstellung die Prinzipien, Wirkungen und Nutzen der Methode für die Mitarbeiter deutlicher werden. Dies wird durch Aussagen der Leiterin von Marte Meo-Direkt bestätigt. Sie betont dazu die Wichtigkeit, die Marte Meo-Methode anhand von Videos zu erklären. Nur Bilder könnten vermitteln, was für ein Wert/Nutzen in der Methode steckt (Z. 29-31) und lassen eine Idee von Marte Meo entstehen (Z. 75-78). Ihre Erfahrungen zeigen, dass sich viele Menschen durch eine solche Präsentation direkt für die Methode „erwärmen“ können (Z. 14-15). Beispielvideos können bewirken, dass man vor seinem geistigen Auge das ein oder andere Kind aus der eigenen Kita wiedererkennt und die Idee oder den Wunsch entwickelt, dieses Kind mit der Marte Meo-Methode unterstützen zu wollen (Z. 33-35).

In Bezug auf den Entscheidungsprozess „Marte Meo ja/nein“ lassen sich unterschiedliche Formen der Beteiligung erkennen. In Kita 3 haben die beiden ausgebildeten Fachkräfte für sich selbst entschieden, die Ausbildung zu machen. Die Initiative ging von ihnen selbst aus, die Leitung hat lediglich zugestimmt (Z. 51-56, 78-83). Auch in Kita 1 wurden alle Mitarbeiter mit gleichem Stimmrecht in die Entscheidung mit einbezogen. Es wurde sowohl entschieden, ob sie die Fortbildung überhaupt wollen, als auch, in welcher Form man nach der Fortbildung damit arbeiten wird (in ihrem Fall bedarfsorientiert) (Z. 218-225, 252-255, 547-549). Diese Beteiligung der Mitarbeiter an der Entscheidung, in Kombination mit der anschaulichen Vorstellung der Methode (eine solche hat auch die Heilerziehungspflegerin aus Kita 3 vor ihrer Entscheidung erlebt (Z. 52-53)), hat vermutlich die Entscheidung für die Einführung begünstigt. In Kita 2 zeigten vorrangig zwei von sieben Mitarbeitern Interesse an der Methode, daraufhin wurden die Studientage durchgeführt. Die Leitung erwähnte im Interview, dass sie sich nicht flächendeckend etwas davon verspräche, wenn alle Mitarbeiter den Practitioner-Kurs machen würden (Z. 68-70, 111-115, 146-148).

Die Ergebnisse zeigen, dass es **unterschiedliche Beweggründe** gibt, **warum sich Kitas dafür entscheiden, Marte Meo einzuführen** bzw. dass es **unterschiedliche Aspekte** sind, die **überzeugt haben**. Für Kita 1 war wichtig, dass die Methode durch die Ressourcenorientierung der Burnout-Prävention dient. Den Mitarbeitern kann in schwierigen, stressigen Situationen, durch das Betrachten von Videos und guten Momenten, das Gefühl genommen werden, nichts würde funktionieren und man wäre sogar ein schlechter Erzieher. Überzeugt hat

diese Kita auch, dass man Marte Meo für die Erziehungspartnerschaft, d.h. für die Zusammenarbeit mit den Eltern nutzen kann und dass erkennbar wird, wo ein Kind Unterstützungsbedarf hat (Z. 136-137, 146-151, 189-194, 195-199, 164-167). Diesen Aspekt nannte auch die Heilerziehungspflegerin aus Kita 3 als Beweggrund für die Entscheidung: Marte Meo, um besser mit den Integrationskindern arbeiten zu können. Für sie ist der klare Vorteil von Videobeobachtungen, dass man auch Mimik, Blicke usw. wahrnimmt, die bei üblichen Beobachtungen übersehen werden, da sie nur eine Viertelsekunde dauern würden (Z. 53-54, 63-68, 328-33). Die Leitung aus Kita 2 hat überzeugt, dass es etwas Funktionierendes, Bodenständiges ist, aus dem Alltag entnommen und dass sich z.B. Eltern nicht neu erfinden müssen, dass Familien schnell mitgenommen werden können. Auch in dieser Kita war ausschlaggebend, dass Marte Meo Hinweise auf Unterstützungsbedarf geben kann (Z. 12-13, 22-24, 62-64).

Es ließen sich verschiedene Schwierigkeiten, Widerstände, Hindernisse feststellen und der Umgang mit diesen: Ein Aspekt, der in allen Interviews als schwierig beschrieben wurde, der Widerstandspotenzial enthält, ist, dass mit Videos gearbeitet wird. Es ist für viele eine große Hürde, aufgenommen zu werden und sich selbst auf Videos gemeinsam mit anderen zu betrachten. Die stellvertretende Leitung von Kita 1 erklärte, dass alle zunächst die Befürchtung hatten, jeder würde nur danach schauen, was nicht gut funktioniert (Z. 189, 233-236). Trotzdem haben sich alle Mitarbeiter dort für die Methode entschieden. Dies liegt meiner Meinung nach vermutlich an der Art der Vorstellung der Methode durch die Marte Meo-Ausbilderin, denn es wird mit Hilfe von Beispielvideos sehr anschaulich gezeigt, mit welcher Perspektive man sie betrachtet, worauf man achtet und welchen großen Nutzen man aus ihnen ziehen kann. Anfangs ist es jedoch trotzdem unangenehm und „komisch“ (Kita 3, Z. 124), gefilmt zu werden, was auch die Leitung von Kita 2 bestätigt (Z. 149-155). Dieses Gefühl lege sich jedoch mit der Zeit. Die stellvertretende Leitung von Kita 1 beschreibt es so, dass es sich im Nachhinein dahin entwickelt, dass man es nicht mehr „schlimm“ findet, gefilmt zu werden (Z. 236-238, 255- 256).

Wenn man von einer neuen Methode erzählt, denken viele Mitarbeiter oft erst einmal, dass man schon genug Methoden habe. Diese Schwierigkeit beschreiben sowohl die Leiterin von Marte Meo-Direkt als auch die stellvertretende Leitung von Kita 1. Die Mitarbeiter würden nicht verstehen, warum jetzt auch noch Marte Meo dazukommen soll (Kita 1, Z. 145-146; Leiterin Marte Meo-Direkt, Z. 26-28).

Eine weitere Schwierigkeit, sowohl während der Ausbildung als auch später im Alltag, ist der Faktor Zeit: Wer schafft es, wann die Aufnahmen zu machen bzw. diese auszuwerten? (Kita 1, Z. 378-381; Kita 3, Z. 117-119).

Diesbezüglich spielt auch die Strukturqualität eine Rolle, z.B. wenn zu wenig Personal da ist, um sich mit ein, zwei Kindern zurückzuziehen und Videoaufnahmen zu machen oder auch wenn zu wenig Zeit für die mittelbare Arbeit zur Verfügung steht, um die Videos auszuwerten. In Kita 1 müssen deshalb die Besprechungen der Videos außerhalb der Arbeitszeit stattfinden (Z. 476-477).

Lösungsversuche sehen in Kita 1 und 3 so aus aus, dass man die Kamera auf einem Stativ aufstellt und laufen lässt, wenn man keine Zeit findet, selbst zu filmen (Kita 1, Z. 238-241; Kita 3, Z. 148-149), obwohl die Qualität der Aufnahmen dadurch reduziert werden könnte. In Kita 1 wurden für die Zeit der Ausbildung zwei Mitarbeiter als Filmbeauftragte gewählt, die es koordiniert haben, dass jeder seine Aufnahmen bekommt (Z. 381-385).

Auch später scheint es sinnvoll, einen Marte Meo-Beauftragten zu haben, der sich zuständig fühlt, Aufnahmen zu machen, der das Medium Video immer wieder einbringt, weil die Mitarbeiter dies von sich aus nur selten bzw. nie nutzen, so die stellvertretende Leitung von Kita 1. Sie bräuchten immer einen Anstoß (Z. 159-160, 210-212, 499-500). In diesem Zusammenhang ist die Schwierigkeit des Transfers (was die Nutzung von Videos angeht) und der Nachhaltigkeit zu erwähnen. Es sei sinnvoll, wenn zumindest eine Person noch die Weiterbildung zum Therapeuten bzw. Kollegentrainer macht, dadurch Ansprechpartner wird und immer wieder Impulse einbringt. Man dürfe sich nicht darauf verlassen, dass es von allein läuft, wenn alle den Practitioner-Kurs gemacht haben. Dann würde die Methode in Bezug auf die Videos „verebben“, weil man sich noch zu unsicher fühle. In Bezug auf Nachhaltigkeit komme es darauf an, dass die Leitung das System trägt und das Team unterstützt, damit es die Methode umsetzen kann. Nur so komme man „auf fruchtbaren Boden“ (Kita 1, Z. 498-509). Dies wird auch durch Aussagen der Leitung von Kita 2 bekräftigt. Sie sagt, auch wenn alle die Aus-bildung haben, müsse es immer jemanden geben, der von oben raufschaue und dass man v.a. als Leitung immer wieder Impulse geben müsse, damit es wieder ins Laufen komme und der Transfer tatsächlich stattfinde (Kita 2, Z. 98-100, 382-386). Eine weitere Möglichkeit zur Sicherung des Transfers von Videoaufnahmen wäre, ein striktes Regelwerk einzuführen, z.B. jede Woche wird eine Aufnahme gemacht (Z. 513-516, 525-526).

Weniger schwierig scheint dagegen der Transfer der entwicklungsunterstützenden Kommunikation in den Kitaalltag zu sein. Bezüglich ihrer pädagogischen Fachkräfte, die alle den Prac-

tionier-Kurs gemacht haben, gibt die stellvertretende Leitung von Kita 1 an, dass die Einstellung eine andere geworden sei hinsichtlich Ressourcenorientierung und dass sich die Interaktionen mit den Kindern verändert haben. Die Mitarbeiter haben die Prinzipien entwicklungsunterstützender Kommunikation verinnerlicht. Die Methode wird permanent angewendet, nur nicht ständig mit Video begleitet (Z. 425, 558-570). Die Heilerziehungspflegerin aus Kita 3 gibt auch an, die Prinzipien entwicklungsunterstützender Kommunikation durch die Fortbildung verinnerlicht zu haben und dass es leicht fällt, diese im Alltag anzuwenden. Sie beschreibt, vieles mehr wahrzunehmen als vor der Fortbildung. Sowohl was die Kinder betrifft, denn Mimik, Gestik usw. können durch Videos leichter wahrgenommen werden als auch, was das eigene Verhalten angeht im Sinne einer Selbstreflexion durch das Filmen von sich selbst (Z. 187-195). Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass durch die Marte Meo-Ausbildung tatsächlich die Haltung/Einstellung angesprochen wird.

Jedoch kann es auch immer Mitarbeiter geben, die keinen Zugang zu der Methode finden. Diese Schwierigkeit beschreibt die Leitung von Kita 2 in Bezug auf eine Mitarbeiterin, die bereits seit vier Jahrzehnten in der Einrichtung arbeitet.

Des Weiteren müssen auch technische Schwierigkeiten und Hindernisse erwähnt werden. Die Heilerziehungspflegerin berichtete von möglichen Problemen wie einer ungünstig aufgestellten Kamera, einer vollen Speicherkarte und leerem Akku (Z. 119-120, 150-151). Die stellvertretende Leitung von Kita 1 erwähnte, dass es zunächst ein Problem war, dass die Mitarbeiter die Aufnahmen am liebsten mit ihren Smartphones machen wollten, was aus Datenschutzgründen nicht gestattet ist (Z. 394-401).

In allen Kitas wurden für die Umsetzung der Methode Anschaffungen getätigt bzw. sind angedacht, wie z.B. Videokameras, Fotoapparate mit Videofunktion für jede Gruppe, Beamer, Erzieherschreibebenen mit integriertem Laptop (Kita 1, Z. 391-394; Kita 2, Z. 226-233; Kita 3, Z. 318-324).

Es zeigt sich, dass die Reaktionen der Kinder, wenn sie gefilmt werden, sehr unterschiedlich sein können. Wenn im Alltag sowieso schon viel fotografiert wird, nimmt die Kamera einen sehr kleinen Stellenwert für die Kinder ein. Vereinzelt gibt es immer Kinder, die der Kamera große Aufmerksamkeit schenken oder auch „den Kasper“ (Kita 3, Z. 256) spielen. Im Gruppenalltag merken es die Kinder jedoch häufig gar nicht (mehr). Sie gewöhnen sich daran (Kita 1, Z. 579-583; Kita 3, Z. 255-263).

Es lassen sich verschiedene Ebenen der Nutzung von Marte Meo erkennen. In Kita 1 wird die Methode genutzt, um Eltern die Entwicklungen ihrer Kinder zu zeigen oder wo diese eventuell noch Unterstützungsbedarf haben. Da die stellvertretende Leitung auch den Therapeuten-Kurs macht, wird in dieser Kita Marte Meo auch zur Elternberatung benutzt, ebenso zur Begleitung/Beratung von Mitarbeitern. Marte Meo kommt bei Bedarfen in der Gruppe oder für Fallbesprechungen zum Einsatz, um gezielt zu schauen, wo ein Kind noch Unterstützungsbedarf hat (Z. 123-126, 162-169, 427-461, 470-477, 598-599). In Kita 3 wird Marte Meo hauptsächlich für die Arbeit mit Integrationskindern angewendet, aber auch, wenn andere Kinder Verhaltensauffälligkeiten zeigen. Videoanalysen geben auch hier Hinweise auf Unterstützungsbedarfe. Auch in dieser Kita wird die Methode in Fallbesprechungen benutzt und um Eltern Entwicklungen zeigen zu können (Z. 55-56, 95, 133-139). In Kita 2 werden ebenfalls in Entwicklungsgesprächen Videoaufnahmen verwendet sowie während der Eingewöhnung, um den Eltern schöne Momente zu zeigen, die das Kind in der Kita erlebt. Elternberatungen finden statt, wobei die Leitung betont, sie wollen im Kitaalltag nicht als Therapeuten arbeiten, sondern es komme darauf an, sich dessen bewusst zu sein, was Marte Meo beinhaltet (Z. 26-31, 129-133, 217-225).

Unterschiede zeigen sich hauptsächlich in der Nutzung des Mediums Videos bzw. in der Anzahl der Videoaufnahmen. In Kita 1 und 3 werden Videos nur bedarfsorientiert aufgenommen, wenn es konkrete Fragen oder schwierige Situationen gibt und um zu schauen, wo man ein Kind gezielt unterstützen kann (Kita 1, Z. 468-477, 484; Kita 3, Z. 161-162). In Kita 2 wird versucht, das Medium Video als Alltagsmittel einzuführen, auch ohne eine bestimmte Fragestellung im Hinterkopf zu haben, beispielsweise durch das Filmen von schönen Momenten und Spielszenen, um diese Aufnahmen gemeinsam mit den Kindern zu betrachten. Dieses gemeinsame Betrachten, die Reaktionen der Kinder, werden auch wieder gefilmt, um es dann den Eltern zu zeigen. Die Leitung unterstütze die Mitarbeiter dabei immer wieder im Hintergrund (Z. 76-91, 331-337). Jedoch empfiehlt die Leitung andererseits nicht zu viel zu filmen, sondern nur ganz gezielt, weil es sich sonst abnutzen würde (Z. 213-216).

3.3 Probleme und kritische Punkte

Ich hätte gerne noch weitere Experten interviewt, um eventuell noch andere Formen der Nutzung, der Entscheidungsfindung usw. herauszustellen, aber es haben sich leider keine weiteren zur Verfügung gestellt.

Ein weiterer kritischer Punkt ist, dass ich den Interviewleitfaden erstellt und die Interviews geführt habe, bevor ich meine eigene Fortbildung zum Practitioner begonnen habe. Durch die

Fortbildung habe ich Erkenntnisse gewonnen, die ich den Büchern zuvor nicht entnehmen konnte. Ich hätte aufgrund dieser Erkenntnisse gerne weitere Fragen im Interview gestellt, beispielsweise „Inwieweit nutzen Sie in der Kita die Entwicklungsschecklisten?“.

Über eine solche Beschaffung von Erkenntnissen aus der Praxis hinaus, ist es für die Beantwortung der Fragestellung dieser Bachelorarbeit hilfreich, sich auch mit dem Thema Change Management auseinanderzusetzen, um zu erfahren, wie allgemein Veränderungen in Unternehmen eingeführt werden können. Aus diesem Grund ist Change Management das Thema des folgenden Abschnitts dieser Arbeit. Während der Erläuterungen wird immer wieder Bezug zur Einführung von Marte Meo hergestellt und auch die Ergebnisse der empirischen Recherche werden miteinbezogen.

4. Change Management

4.1 Allgemeine Begriffsbestimmung: Was bedeutet Change Management?

Jedes Unternehmen muss sich der Herausforderung stellen, durch Innovation und Wandel auf dem Markt leistungs- und wettbewerbsfähig zu bleiben (vgl. Bachert/Vahs 2007, S. 23). Es gilt, Veränderungsbedarfe zu erkennen und den Wandel aktiv voranzutreiben, wie z.B. durch den Ausbau bzw. die Verbesserung des Leistungsangebots.

Change Management, also das Management von Veränderungen, ist „[...] die gezielte Steuerung eines Prozesses zur nachhaltigen und tief greifenden Veränderung von Unternehmen mit dem Ziel der wirtschaftlichen Leistungssteigerung und der Konkurrenzfähigkeit.“ (Niermeyer/Postall 2013, S. 37).

Beim Change Management wird ein Veränderungsprozess **planmäßig** gestaltet und gesteuert. Der **Prozess ist** kurz- bis mittelfristig angelegt, also **zeitlich begrenzt** und wird **mithilfe von Projektmanagementmethoden gesteuert**, um die anvisierten Veränderungen möglichst schnell und effektiv umzusetzen und **konkret definierte Ziele** zu erreichen (vgl. Niermeyer/Postall 2013, S. 37f). Es gibt ein **Zeitmanagement** und das **Vorgehen** wird konsequent **auf das angepeilte Ergebnis ausgerichtet** (vgl. Doppler/Lauterburg 2014, S. 93). Es wird außerdem Wert auf **Nachhaltigkeit** gelegt (vgl. Niermeyer/Postall 2013, S. 37). Veränderungen können Strukturen und Prozesse betreffen, die Art der Führung und Kommunikation (Unternehmenskultur), Methoden und Verfahren, aber auch die Geschäftsstrategie (vgl. Vahs 2007, S. 320). Grundlage ist eine **intensive Außenorientierung**, um zu ermitteln, welche Prozesse,

Strukturen, Leistungen etc. geschaffen werden müssen, um das Unternehmen zukunfts- und wettbewerbsfähig zu machen (vgl. Doppler/Lauterburg 2014, S. 96).

4.2 Change Management in Kindertagesstätten

Um die Besonderheiten von Change Management in Kindertagesstätten zu beschreiben, ist es sinnvoll, zunächst herauszuarbeiten, was eine Kita ausmacht, was sie von anderen Unternehmen unterscheidet: Bei Kitas handelt es sich i.d.R. um kleine bis mittelgroße soziale Dienstleistungsunternehmen – Nonprofit-Organisationen (vgl. Hugoth/Watermann (o.J.), Teil 3.1.1, S. 1+3). Sie haben den gesellschaftlichen und gesetzlich verankerten Auftrag, die Entwicklung von Kindern zu eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeiten zu fördern, die Erziehung und Bildung in der Familie zu unterstützen und zu ergänzen und Eltern dabei zu helfen, Erwerbstätigkeit und Kindererziehung besser miteinander vereinbaren zu können (vgl. §22 Abs. 2 SGB VIII). Die Erfüllung dieser Aufgabe kann nur gemeinsam mit dem Kind und den Eltern gestaltet werden (vgl. Hugoth/Watermann (o.J.), Teil 3.1.1, S. 3). Folglich hat Kommunikation in einer Kita eine besonders große Bedeutung, denn sie ist für vieles die Grundlage: für den Aufbau von Beziehungen zwischen Pädagogen und Eltern/Kindern, für die Entwicklung und Erhalt einer Erziehungspartnerschaft, für die Sprachförderung der Kinder, für die Abstimmung im Team der Pädagogen usw. Da es sich bei Marte Meo um eine Kommunikationsmethode handelt, wird deutlich, dass bei einer Einführung ein grundlegender Bereich einer Kita angesprochen wird.

Kitas stehen, wie jedes andere Unternehmen auch, oft vor der Aufgabe, Veränderungen einzuführen. Ein Beispiel ist die Einführung und Umsetzung der Bildungsprogramme. Es gilt, regelmäßig das eigene Leistungsangebot zu verbessern (durch Marte Meo werden beispielsweise evtl. Elternberatungen möglich) und an die Bedürfnisse von Eltern und Kindern anzupassen.

Im Folgenden wird nun dargestellt, welches die Bedingungen und Grundlagen dafür sind, dass ein Unternehmen bzw. eine Kita grundsätzlich fähig zu und bereit für Innovationen ist (Kapitel 4.3) und im Anschluss eine theoretische Fundierung dessen hergestellt (Kapitel 4.4).

4.3 Bedingungen der Innovationsfähigkeit – Grundvoraussetzungen für Veränderungen

Wolfgang Scholl hat im Rahmen des BMBF-Projekts GI:VE¹⁷ zum Ziel gehabt, mittels einer empirischen Befragung die Grundlagen nachhaltiger Innovationsfähigkeit von Unternehmen zu ermitteln (vgl. Scholl (2012.), S. 1).

Unter Innovation wird eine signifikante Veränderung im Status quo eines sozialen Systems verstanden, welche auf neuem Wissen, Materialien, Maschinen und sozialen Prozessen beruht und eine (in)direkte Verbesserung dieses Systems bewirkt. Innovationsfähigkeit bedeutet, dass sich ein Unternehmen und die dort tätigen Menschen nicht gegen sinnvolle Veränderungen sperren, sich aber auch nicht von diesen überrollen lassen (vgl. Ebenda, S. 2f).

Als wichtigste und unmittelbare Determinanten für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens und somit auch einer Kita wurden mehrere Aspekte herausgestellt, die sich teilweise wechselseitig beeinflussen bzw. bedingen. Typischerweise werden Innovationen/Veränderungen durch die Zusammenarbeit mehrerer Personengruppen durchgeführt (Fachkräfte, Führungskräfte, ggf. externe Spezialisten) (vgl. Scholl (o.J.), S. 121). Bei der Einführung von Marte Meo in eine Kita zeigt sich ebenfalls ein Zusammenwirken mehrerer Beteiligter. Es gibt einen externen Experten (Marte Meo-Ausbilder), der die pädagogischen Fachkräfte und Kitaleitungen ausbildet und begleitet. Dadurch ergibt sich eine hohe Anforderung an die Koordination dieser Zusammenarbeit. **Koordinationsfähigkeit** bzw. die kollektive Handlungsfähigkeit in einem Unternehmen ist somit eine zentrale Determinante für Innovationsfähigkeit. Ein weiterer bestimmender Faktor ist der **Zuwachs an Wissen**. Innovationen erfordern für ihren Erfolg neues Wissen, denn die bisherigen Erfahrungen und Erkenntnisse reichen nicht aus, um die Veränderung, das Neue zu bewältigen (vgl. Ebenda S. 120f). Bezüglich Marte Meo handelt es sich um das Wissen über entwicklungsunterstützende Kommunikation und Methodenwissen (Videotechnik, Analysetechnik usw.). Auch hierbei spielt Zusammenarbeit eine wichtige Rolle, denn Wissen wird zwar individuell, aber auch durch Interaktion und Kommunikation geschaffen (vgl. Scholl (o.J.), S. 120), beispielsweise durch das gemeinsame Betrachten von Videos zur Herausarbeitung der Prinzipien während der Marte Meo-Fortbildung.

Wichtig ist auch der **konstruktive Umgang mit Konflikten**, weil alles Neue auch Ablehnung und Widerstand hervorrufen kann (vgl. Scholl (o.J.), S. 121). In Bezug auf Marte Meo z.B. durch die Tatsache, dass mit Videoaufnahmen gearbeitet wird (siehe Kapitel 3.2). Dabei ist

¹⁷ BMBF Bundesministerium Bildung und Forschung; GI:VE „Grundlagen nachhaltiger Innovationsfähigkeit: Vertrauenskultur und evolutionäre Wissensproduktion“

nicht das Auftreten von Widerstand entscheidend für den Erfolg einer Veränderung, sondern die Art, wie mit diesem umgegangen wird. Es kommt darauf an, Konflikte durch kooperatives Problemlösen, also auch durch Zusammenarbeit, zu beheben. Dadurch wird auch die Koordinationsfähigkeit bewahrt. Es sollten die Interessen von allen Seiten berücksichtigt werden. Notwendig für eine konstruktive Konfliktbehandlung ist eine ausgedehnte Diskussion, durch die auch wiederum neues Wissen zustande kommt (vgl. Scholl (o.J.), S. 121).

Für alle diese genannten Determinanten ist Zusammenarbeit die Basis. Für die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens, einer Kita, ist deshalb als **Grundvoraussetzung** eine **unterstützende Unternehmenskultur** nötig, **die eine Zusammenarbeit erleichtert** (vgl. Scholl (o.J.), S.129). Eine solche Unternehmenskultur ist durch eine ausgeprägte *Mitarbeiterorientierung* gekennzeichnet (vgl. Scholl (2012), S. 5), durch *Wertschätzung der Mitarbeiter und Anerkennung ihrer Arbeit*, welche sich in *Partizipationsmöglichkeiten* und *guten Arbeitsbedingungen* zeigt (vgl. Scholl (o.J.), S. 129). *Mitarbeiterbezogenheit der Führungskräfte* stellt sicher, dass die *Fähigkeiten und Bedürfnisse der Mitarbeiter* ernst genommen und *in der Arbeits- und Organisationsgestaltung berücksichtigt* werden. Wichtig sind außerdem *geteilte Werte und Normen* sowie *klare und gut kommunizierte Ziele und Strategien, mit denen sich die Beschäftigten identifizieren können* und die der Zusammenarbeit Orientierung geben (vgl. Scholl (2012), S. 5). Eine generelle Veränderungsbereitschaft, die für Innovationen ebenfalls äußerst wichtig ist, lässt sich am ehesten durch eine Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen erreichen und durch deren Verankerung in den Unternehmenszielen (vgl. Scholl (o.J.), S. 129). Durch eine solche Unternehmenskultur entsteht außerdem Vertrauen (vgl. Scholl (2012), S. 5). Eine ausgeprägte Vertrauenskultur ist zwar kein eigenständiger Prädiktor für Innovationsfähigkeit (vgl. Ebenda, S. 1), aber Vertrauen erleichtert die Zusammenarbeit, die kollektive Handlungsfähigkeit/Koordinationsfähigkeit, die konstruktive Handhabung von Konflikten und den Wissenszuwachs, und diese erhöhen wiederum die Innovationsfähigkeit (vgl. Ebenda S. 5).

Zusammenarbeit, Koordinationsfähigkeit, ein konstruktiver Umgang mit Konflikten/Widerständen und Wissenszuwachs sind zudem nur durch **Kommunikation** möglich. Kommunikation kann meiner Meinung nach somit auch als ein wichtiges Merkmal der Unternehmenskultur und als eine Grundlage für die Einführung von Veränderungen gesehen werden.

Diese genannten Punkte sind Bedingungen, die gegeben sein sollten, damit Unternehmen bzw. Kitas grundsätzlich fähig zu Innovationen und Veränderungen sind.

Die beschriebene Unternehmenskultur trägt wesentlich zur Arbeitszufriedenheit bei. Warum dies so ist und warum aus Arbeitszufriedenheit schließlich Motivation entsteht, die wiederum wichtig für den Erfolg der Einführung von Veränderungen ist, wird in Kapitel 4.4 theoretisch untermauert.

4.4 Theoretische Fundierung: Die 2-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Zuallererst muss erklärt werden, dass es Grundbedürfnisse (Mangelbedürfnisse) gibt, die, wenn sie nicht befriedigt werden, *Unzufriedenheit* entstehen lassen. Sind sie befriedigt, ist man dadurch jedoch zunächst lediglich *nicht unzufrieden* im Sinne eines neutralen Zustandes. Daneben gibt es Bedürfnisse höherer Ordnung, die sog. Wachstumsbedürfnisse. Erst wenn diese befriedigt werden, ist man tatsächlich auch *zufrieden*. Werden sie nicht befriedigt, ist man *nicht zufrieden*, aber man ist auch noch nicht unzufrieden, solange die Grundbedürfnisse erfüllt sind (vgl. Niermeyer/Postall 2013, S. 118f).

Herzberg (1959)¹⁸ untersuchte, welche Faktoren in einem Unternehmen dazu führen, dass Mitarbeiter unzufrieden sind und welche Faktoren dazu führen, dass sie zufrieden und dadurch motiviert sind. In seiner 2-Faktoren-Theorie stellt er heraus, dass es zum einen **Demotivatoren** gibt (Dissatisfiers, Hygienefaktoren, Kontextfaktoren), welche Unzufriedenheit verursachen können und im besten Fall lediglich einen neutralen Zustand hervorrufen im Sinne von keiner Unzufriedenheit. Solche Demotivatoren/Hygienefaktoren sind z.B. die *Unternehmens-/Personalpolitik*, die *Mitarbeiterführung*, die *allgemeinen Arbeitsbedingungen*, das *Verhältnis zu Kollegen*, der *Einfluss auf das Privatleben* usw. Darüber hinaus gibt es sogenannte **Motivatoren** (Satisfiers, Kontextfaktoren), die dazu führen, dass Mitarbeiter dann auch tatsächlich zufrieden und dadurch motiviert sind. Im schlechtesten Fall, wenn sie nicht vorliegen, sind Mitarbeiter nicht zufrieden (aber nicht zwangsläufig auch unzufrieden). Motivatoren sind z.B. *Wertschätzung und Anerkennung*, *Verantwortungsübernahme*, *Arbeitserfolg* und *erbrachte Leistungen*, die *Arbeit selbst* usw. (vgl. Niermeyer/Postall 2013, S. 122f). Sie können, wie der Name bereits hergibt, Motivation erzeugen, die für die Einführung von Veränderungen wichtig ist und wie ein Beschleuniger wirkt (vgl. Niermeyer/Postall 2013, S. 115).

¹⁸ „The motivation to work“, Frederick Herzberg/Bernard Mausner/Barbara Bloch Synderman (2010), twelfth printing, Transaction Publishers, New Brunswick (USA) and London (U.K.); Originally published in 1959 by John Wiles & Sons Inc.

Weil die in Kapitel 4.3 beschriebene Unternehmenskultur über gute Arbeitsbedingungen hinaus auch **Motivatoren beinhaltet**, wie z.B. Wertschätzung und Verantwortungsübernahme in Abhängigkeit von Fähigkeiten und Bedürfnissen der Mitarbeiter, kann damit erklärt werden, warum sie eine tatsächliche **Arbeitszufriedenheit fördert und Motivation entstehen lässt** und somit eine **Grundvoraussetzung für Innovationsfähigkeit eines Unternehmens** ist.

Nachdem nun die Bedingungen für eine grundsätzliche Innovationsfähigkeit von Unternehmen bzw. Kitas genannt wurden, geht es in den Kapitel 4.5 – 4.8 darum, wie letztendlich konkrete Veränderungen eingeführt werden können, wie man durch ein fundiertes Change Management diesen Prozess gezielt steuern und unterstützen kann und was man dabei beachten sollte; sowohl grundsätzlich, aber zumeist auch bezogen auf eine Kita und die Einführung von Marte Meo.

4.5 Ebenen und Phasen des Change Managements

Wenn ein Veränderungsprojekt, wie z.B. die Einführung einer neuen Methode in eine Kita, gelingen soll, muss man sich zuallererst im Klaren darüber sein, dass es grundsätzlich unterschiedliche Ebenen gibt, auf denen sich Veränderungen abspielen: Wenn Veränderungen bevorstehen und umgesetzt werden sollen, muss man diese zum einen natürlich rational begreifen. Man muss verstehen, was sie beinhalten, warum sie nötig sind usw. Zum anderen lösen Veränderungen aber immer auch Emotionen bei den Menschen aus, die von ihnen betroffen sind. Ein Veränderungsprozess umfasst deshalb sowohl eine **sachlich-rationale (Sach)Ebene** als auch eine **emotional-irrationale (psychologische) Ebene**. Beide Ebenen weisen mehrere Phasen auf (vgl. Bachert/Vahs 2007, S. 284) und verlaufen parallel zueinander.

4.5.1 Sachlich-rationale Ebene

Die Phasen der Sachebene werden je nach Autor und Modell unterschiedlich beschrieben bzw. eingeteilt. Bachert/Vahs (2007) stellen folgende vier Phasen heraus (vgl. Bachert/Vahs 2007, S. 284):



Niermeyer/Postall (2013) benennen dagegen fünf Phasen (vgl. Niermeyer/Postall 2013, S. 203):



Sie setzen zwischen die Analyse- und Planungsphase noch die Phase der Strategieentwicklung. Nach der Umsetzung erfolge außerdem die Phase eines *kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und einer Professionalisierung (vgl. Niermeyer/Postall 2013, S. 203).

Es geht letztendlich auf der Sachebene darum, dass es zunächst immer eine Phase geben sollte, in der die **Ausgangssituation systematisch analysiert** wird, um die Ist-Situation zu bestimmen, beispielweise durch eine Stärken-Schwächen-Analyse (vgl. Bachert/Vahs 2007, S. 47). Dann gilt es, einen Soll-Zustand zu beschreiben, eine Vision zu entwickeln (Wo möchte man hin?) und dementsprechend Ziele zu definieren (vgl. Ebenda, S. 39).

Im Anschluss daran geht es darum, eine **Strategie zu entwickeln**, wie bzw. durch welche Maßnahmen diese Ziele erreicht werden können, z.B. durch Fortbildungen, Anpassung der strukturellen Rahmenbedingungen usw. Dafür ist es sinnvoll zu reflektieren, welche Beweggründe, Ursachen oder (pädagogische) Einstellungen/Haltungen dem derzeitigen Zustand/Verhalten zugrunde liegen, um dort anzusetzen (vgl. Doppler/Voigt 2012, S. 115)¹⁹.

Diese beiden Phasen sind besonders dann wichtig, wenn noch nicht klar ist, ob zum einen überhaupt Veränderungsbedarf besteht und zum anderen was geschehen muss, um diesem Bedarf zu entsprechen, d.h. wie die Veränderung aussehen soll/muss.

Die Fragestellung dieser Bachelorarbeit lautet, wie die Einführung der Marte Meo-Methode gelingen kann. Demzufolge steht in diesem Fall die Strategie, d.h. die Art der Veränderung schon fest: die Einführung dieser speziellen Methode zur Entwicklungsunterstützung.

Wie in der Einleitung beschrieben, gehe ich davon aus, dass die Idee bzw. der Wunsch, Marte Meo einzuführen, von der Kitaleitung ausgeht²⁰. Sie wird i.d.R. ein bestimmtes Ziel damit verfolgen, z.B. die Verbesserung der Arbeit mit den Integrationskindern, Burnout-Prävention

¹⁹ Doppler/Voigt (2012) formulieren, hier und auch im Folgenden, Empfehlungen stets auf Grundlage von Erfahrungen aus der Praxis.

²⁰ Ergebnisse der empirischen Recherche zeigen, dass die Initiative durchaus auch von Mitarbeitern oder vom Träger ausgehen kann (siehe Kapitel 3.2).

für die Mitarbeiter usw.²¹, da sie diesbezüglich durch eine Analyse der Ist-Situation, Veränderungsbedarf erkannt hat.

Die nächste Phase ist dann die konkrete **Planung**. Aufgabe ist es, in dieser Phase alle Maßnahmen und Ressourcen aufeinander abzustimmen und einen Zeitplan zu erstellen (vgl. Niermeyer/Postall 2013, S. 216). So gilt es z.B. zu planen, wann die einzelnen Fortbildungstage stattfinden, ob Schließungstage der Kita eingeplant werden müssen usw.

Mit der **Umsetzung** folgt dann, wie Erfahrungen aus der Praxis zeigen, der kritischste Teil eines Veränderungsprozesses. Wirklich schwierig bei einem Veränderungsvorhaben ist die Realisierung, der Transfer in den Alltag (vgl. Doppler/Lauterburg 2014, S. 185)²², z.B. das tatsächliche Durchführen von Videobeobachtungen. Ein Erfolgsfaktor und eine wichtige Unterstützung dabei ist das Vorleben der Veränderung durch die Kitaleitung (vgl. Bachert/Vahs 2007, S. 289f). Sie sollte eine Identifikationsfigur sein und neue Überzeugungen auch selbst vertreten und danach handeln (vgl. Doppler/Lauterburg 2014, S. 507).

Auf Grundlage der anfänglich festgelegten Ziele erfolgt nach der Umsetzung eine **Kontrolle**, ob die erwarteten Effekte eingetreten und die Ziele erreicht wurden. Allerdings empfehlen Mayrshofer/Kröger (2011), dass laufend und präventiv auch schon die Qualität des Veränderungsprozesses selbst überprüft wird. Dies bedeutet, auch schon alle vorhergehenden Phasen, so z.B. die Umsetzung auf Qualitätsziele hin zu prüfen, um bei Soll-Ist-Abweichungen steuernd eingreifen zu können. Wo treten Schwierigkeiten auf? Ein Beispiel wäre das geschilderte Problem von Kita 1, dass man nicht genau wusste, wann man die „Hausaufgaben-Videoaufnahmen“ machen soll und dessen Lösung durch Bestimmung von zwei Videobeauftragten (vgl. Kapitel 3.2). Man sollte nicht nur am Ende das Ergebnis kontrollieren, denn dieses kann nur so gut sein wie der Prozess, in dem es erschaffen wurde (vgl. Mayrshofer/Kröger 2011, S. 19+35).

Damit das Erreichte nachhaltig ist, darf man nach diesem Schritt nicht wieder in alte Gewohnheiten zurückfallen (vgl. Bachert/Vahs 2007, S. 293). Laut Niermeyer/Postall (2013) sollten ein **kontinuierlicher Verbesserungsprozess** und eine **Professionalisierung** erfolgen. Im Fall von Marte Meo bedeutet dies, entwicklungsunterstützende Kommunikation im Alltag zu etablieren und sicherer zu werden bei der Durchführung von Videobeobachtungen und deren Auswertungen usw. Auch wenn sich Veränderungen in Form von neuen Strukturen, Verhaltensweisen etc. etabliert haben, kann es immer noch zu Schwierigkeiten kommen, die

²¹ Beweggründe für die Einführung von Marte Meo siehe Kapitel 3.2 empirische Recherche

²² Doppler/Lauterburg (2014) formulieren hier und auch im Folgenden, Empfehlungen stets auf Grundlage von Erfahrungen aus der Praxis.

analysiert und behoben werden müssen (vgl. Niermeyer/Postall 2013, S. 220), z.B. ungünstige Lagerungsorte der Kameras usw. (vgl. Kapitel 3.2).

Dies sind die Phasen, die auf der sachlich-rationalen Ebene durchlaufen werden. Ein Veränderungsprojekt kann jedoch nur erfolgreich sein, wenn auch die Prozesse, die sich auf der psychologischen Ebene abspielen, berücksichtigt werden. Die große Bedeutung dieser zweiten Ebene kann an folgendem Beispiel verdeutlicht werden: Zwar steht die Strategie bereits fest, also die Idee, Marte Meo einzuführen, aber bevor man tatsächlich zur nächsten Phase auf der Sachebene, der Planung, übergehen kann, muss man diese Strategie, diese Idee zuerst den Mitarbeitern näherbringen. Vor allem an diesem Punkt besteht die Gefahr, dass bei diesen, z.B. aufgrund der Tatsache, dass mit Videos gearbeitet wird, Befürchtungen und andere negative Emotionen ausgelöst werden, die Ablehnung hervorrufen und wodurch das Vorhaben bereits an dieser Stelle zum Scheitern verurteilt sein könnte. Die Beachtung der Emotionen auf der psychologischen Ebene spielt also eine wichtige Rolle im Change Management.

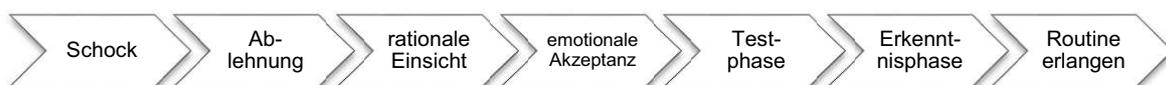
4.5.2 Emotional-irrationale Ebene

Das 3-Phasen-Modell nach Kurt Lewin kann als Darstellung des Grundprozesses einer Veränderung auf der psychologischen Ebene gesehen werden (vgl. Niermeyer/Postall 2013, S. 51):



Beim **Unfreezing**, dem sogenannten „Auftauen“, geht es darum, dass bisherige Vorstellungen und Verhaltensweisen aufgelöst werden. Ohne ein solches „Verlernen“ können Veränderungsvorhaben nicht erfolgreich sein (vgl. Vahs 2007, S. 359). In Phase 2 **Changing**, dem eigentlichen Verändern, werden die Strukturen neu geordnet und angepasst und neue Verhaltensweisen ausprobiert, die dann in Phase 3 **Refreezing**, dem Gefrieren, stabilisiert und zur Normalität werden (vgl. Niermeyer/Postall 2013, S. 51).

Mehr Informationen darüber, wie ein Mensch einen Change Prozess emotional genau erlebt, erhält man durch Betrachtung dieses 7-Phasen-Modells (vgl. Ebenda, S. 51ff):



Zunächst wird wiedergegeben, wie diese Phasen *grundsätzlich* beschrieben werden, was sie beinhalten, worum es in jeder Phase geht und wie man seine Mitarbeiter begleiten sollte, damit sie leichter von einer in die nächste Phase gelangen. Im Anschluss werde ich Vermutungen äußern, wie diese Phasen speziell bei der Einführung von Marte Meo aussehen könnten.

Unmittelbar nach der Ankündigung von bevorstehenden Veränderungen erleben viele der betroffenen Mitarbeiter zunächst einen **Schock**. Er ist umso intensiver, je plötzlicher die Veränderung kommt und je tiefgreifender sie ist (vgl. Niermeyer/Postal 2013, S. 52). Da ihre bekannten und bewährten Handlungsmuster und Überzeugungen zukünftig nicht mehr gültig sein sollen, fühlen sich die Mitarbeiter unsicher und überfordert und empfinden Angst als Grundemotion bei wahrgenommenen Bedrohungen. Aufgrund dieses intensiven emotionalen Zustandes sind sie für rationale Fakten und Begründungen, warum die Veränderung notwendig ist, in dieser Phase nur wenig empfänglich, geschweige denn in der Lage, sich mit diesen auseinanderzusetzen. Sie sind zunächst mit der Verarbeitung ihrer negativen Gefühle vollends ausgelastet (vgl. Niermeyer/Postal 2013, S. 159ff).

Auf den Schock folgt als Schutzmechanismus fast automatisch eine **Ablehnung** bzw. Verneinung. Die ablehnende Haltung, auch Reaktanz genannt, tritt immer dann ein, wenn man die Befürchtung hat, dass man in seinem bisherigen Handeln eingeschränkt wird (vgl. Ebenda, S. 52 + 161). Die Mitarbeiter sind der Meinung, dass sie ihre bisherigen Verhaltensweisen auch in Zukunft weiterhin zeigen und mit ihnen erfolgreich sein können. Die Notwendigkeit, neue Handlungsmuster, Einstellungen, Strukturen etc. einzuführen, wird abgestritten (vgl. Vahs 2007, S. 339). In der Veränderung sehen sie in erster Linie Gefahren, z.B. mehr Arbeit, höherer Zeitaufwand usw. (vgl. Niermeyer/Postall 2013, S. 164).

Nach und nach wird jedoch jeder Mitarbeiter dazu bereit sein, auch die Fakten, wahrzunehmen, sich für diese zu öffnen und sie zu bewerten (vgl. Ebenda, S. 165). Damit es zu einer **rationalen Einsicht** kommt (warum und dass die Veränderung nötig ist), ist es wichtig, dass sie alle Informationen erhalten, die sie zum Nachvollziehen benötigen (vgl. Ebenda, S. 53). Es ist für die Entstehung einer rationalen Einsicht nötig, dass die Mitarbeiter ein Problembewusstsein entwickeln. Es ist eine Tatsache, dass jemand, der mit etwas Bestimmten zufrieden ist, keinen Grund sieht, dies zu verändern. Wenn man eine Veränderung anstrebt, ist es deshalb nötig, bei den Mitarbeitern ein gewisses Gefühl der Unzufriedenheit zu erzeugen. Unzufriedenheit mit bestimmten Strukturen, mit bestimmten Situationen, Abläufen etc. Nur dadurch kann zunächst einmal eine Bereitschaft entstehen, überhaupt eine Veränderung in Betracht zu ziehen. Es kommt dabei darauf an, Probleme offen anzusprechen, die Mitarbeiter

mit diesen in angemessener Weise zu konfrontieren und auch die negativen Konsequenzen aufzuzeigen, die ohne eine Veränderung eintreten würden (vgl. Doppler/Voigt 2012, S. 119f). Diese Phase ist geprägt durch Gefühle wie Verwirrung, Unsicherheit und Frustration, denn die Mitarbeiter stellen nun fest, dass wirklich ein Veränderungsbedarf besteht (vgl. Vahs 2007, S. 339).

Rationale Einsicht ist Voraussetzung dafür, dass die Veränderung in der nächsten Phase auch emotional akzeptiert werden kann. **Emotionale Akzeptanz** stellt einen immens wichtigen Aspekt im Veränderungsprozess dar. Sie bedeutet, dass man endlich bereit ist, die Veränderung auch bei sich persönlich greifen zu lassen, indem man sich von den alten Verhaltensweisen und Einstellungen löst, weil man sich eingesteht, dass die Veränderung auch ein eigenes Umdenken und eine Anpassung des eigenen Verhaltens erfordert (vgl. Niermeyer/Postall 2013, S. 55). Damit Mitarbeiter aber letztlich bereit sind, die Veränderung auch bei sich persönlich greifen zu lassen, müssen die neuen Ideen zunächst „[...] Einlass finden in das bestehende Gefüge der vertrauten Überzeugungen – und einen Unterschied zur bisherigen Meinung bewirken.“ (Doppler/Voigt 2012, S. 123). Da man Fremdes zunächst abzuwehren versucht, braucht es dafür ausreichend Zeit und Möglichkeiten für Gespräche. Glaubwürdigkeit und Vertrauen in denjenigen, von dem die Veränderung ausgeht, spielen eine große Rolle, damit man sich traut, die neuen Ideen aufzunehmen (vgl. Ebenda, S. 124). Akzeptanz entwickelt sich zudem deutlich leichter, wenn die Mitarbeiter bei der Erarbeitung von Lösungen, Maßnahmen etc. beteiligt werden. Partizipation und Beteiligung sind sehr wichtige Erfolgsfaktoren im Change Management (vgl. Bachert/Vahs 2007, S. 285).

Die Ergebnisse der empirischen Recherche deuten darauf hin, dass diese vier Phasen im Falle der Einführung von Marte Meo durchaus sehr zügig durchlaufen werden können. Hilfreich scheint es, dass die Methode zeitnah bzw. direkt mit der Ankündigung, dass man sich diese Methode für die eigene Kita vorstellen könnte, durch einen professionellen Experten anhand von Videos vorgestellt wird, damit die Mitarbeiter schnell ein konkretes Bild von Marte Meo entwickeln können und damit etwaige Befürchtungen, z.B. wegen der Videoaufnahmen, gar nicht erst entstehen bzw. zu groß werden.

Um die angesprochene Unzufriedenheit zu erzeugen, die wichtig für die Entwicklung von rationaler Einsicht ist, könnten Situationen/Probleme aufgegriffen werden, die die Mitarbeiter teilweise auch selbst schon, beispielsweise in Dienstbesprechungen, angesprochen und beklagt haben, z.B. problematische Essenssituationen, Verhaltensauffälligkeiten bei bestimmten

Kindern usw. Marte Meo bietet die Möglichkeit, diese Situationen für alle Beteiligten angenehmer gestalten zu können.

Ein Einbeziehen in die Entscheidung, ob man die Fortbildung machen und in welcher Form man danach arbeiten möchte, scheint ein wichtiger Faktor für die Entstehung von emotionaler Akzeptanz zu sein, wie sich auch am Beispiel von Kita 1 erkennen lässt. Das Vorgehen dieser Kita scheint diesbezüglich sehr erfolgversprechend zu sein.

Haben die Mitarbeiter schließlich die nötige Akzeptanz und auch Motivation entwickelt, bedeutet dies aber noch lange nicht, dass es auch tatsächlich zur Umsetzung kommt, z.B. zur Entscheidung „Ja wir machen die Fortbildung.“, denn Motivation bedeutet noch nicht, dass man auch handelt.

Exkurs: Das Rubikonmodell der Handlungsphasen bzw. das Volitionsmodell²³

Die Volitionstheorie erklärt, wie der Schritt zustande kommt, dass Motivation auch in Handeln umgesetzt wird (vgl. Strehmel 2006, S. 41f). Es werden vier Phasen beschrieben, die durchlaufen werden:

In der **prädeziSIONalen Motivationsphase** (prädeziSIONal = vor dem Entschluss) ist man motiviert, hat einen Wunsch und wägt ab, wie wichtig er einem ist, ob er realisierbar und in Einklang zu bringen ist mit anderen Wünschen (vgl. Ebenda, S. 42). Um in die nächste Phase überzugehen, muss dann ein Entschluss gefasst werden. Dabei handelt es sich um die Entscheidung, diesen Wunsch auch zu realisieren, wodurch man sich der Zielerreichung verpflichtet fühlt. Dieser Punkt wird **Rubikon** bzw. das Überschreiten des Rubikons genannt (vgl. Kuhl/Heckhausen 1996, S. 535). Ab diesem Punkt erfährt das Abwägen einen rapiden Abbruch und es wird nach effektiven Realisierungsmöglichkeiten gesucht (vgl. Ebenda, S. 541). Dieses Planen geschieht in der **präaktionalen Volitionsphase**. Man ist entschlossen und versucht Handlungen vorzubereiten, mit denen das Ziel erreicht werden kann. Auch werden eventuell mögliche Probleme, die bei der Realisierung auftreten können, bedacht. Darauf folgt die **aktionale Volitionsphase**, in der es schließlich zur Umsetzung durch konkrete Handlungen kommt. Die letzte Phase, die **postaktionale Motivationsphase**, erfolgt nach diesen Handlungen, nach der Umsetzung. Hier wird bewertet, ob das anvisierte Ziel erreicht bzw. ob der Wunsch erfüllt wurde. Die Erkenntnisse können für zukünftiges Abwägen, Planen und Handeln herangezogen werden (vgl. Strehmel 2006, S. 43).

²³ Motivation bedeutet Zielsetzen, Volition dagegen Zielstreben, das tatsächliche Wollen (vgl. Kuhl/Heckhausen 1996, S. 539).

Es ist also zwingend nötig, dass die Mitarbeiter für sich den Entschluss fassen, die Veränderung mitzugehen, damit sie sich auch tatsächlich aktiv an der Realisierung beteiligen. Dieses Fassen des Entschlusses kann man unterstützen, indem man Emotionen anspricht und nutzt. Man sollte den Mitarbeitern ein attraktives Ziel vor Augen führen. Es gilt, ein konkretes, lebendiges, ausdrucksvolles und v.a. emotional aufgeladenes Zukunftsbild zu schaffen, welches deutlich macht, was mit der Veränderung verbunden ist und was sie konkret für den einzelnen bedeutet. Ein Bild, das Bedürfnisse, Wünsche, Hoffnungen und Handlungsbereitschaft bei den Mitarbeitern weckt (vgl. Doppler/Voigt 2012, S. 125f). Innere Mobilisierung geht nur über Emotionen (vgl. Ebenda, S. 129). Es ist jedoch ebenfalls wichtig, die Mitarbeiter mental auch darauf vorzubereiten, dass es eventuell Hindernisse geben wird, damit sie nicht von solchen überrascht werden und sofort aufgeben, sondern trotzdem weiter das Ziel anstreben (vgl. Ebenda, S. 126f).

In Bezug auf eine Kita und Marte Meo könnte ein solches Bild Elemente enthalten wie z.B. eine entspannte Arbeitsatmosphäre, eigene Handlungssicherheit, Anerkennung der Eltern für ihre gute Arbeit, für ihre Art des Umgangs mit den Kindern usw. Ein solches Bild sollte natürlich individuell an die Kita, deren Mitarbeiter und Wünsche angepasst sein.

Aus Aussagen der Leiterin von Marte Meo-Direkt Hamburg geht hervor, dass sich Menschen durch eine entsprechende Vorstellung der Methode relativ schnell für Marte Meo „erwärmen“ können (vgl. Kapitel 3.2, S. 22) und dass sich ein solches Bild durchaus in den Köpfen entwickeln kann.

Wird dann der Rubikon überschritten, also z.B. die Entscheidung gefasst „Ja wir wollen diese Fortbildung. Wir wollen nach dieser Methode arbeiten.“, kann die präaktionale Volitionsphase beginnen. Auf der Sachebene entspräche dies der Planungsphase. Die aktionale Volitionsphase ist zeitlich mit der Umsetzungsphase gleichzusetzen und die postaktionale Motivationsphase mit der Phase der Kontrolle.

Der Beginn der Umsetzungsphase sollte psychologisch schließlich so gestaltet werden, dass er einen echten Start darstellt, sodass alle Beteiligten spüren, dass ab jetzt wirklich die neuen Verhaltensweisen gezeigt werden sollen (vgl. Doppler/Voigt 2012, S. 127).

Die Umsetzung auf der Sachebene wird auf der psychologischen Ebene zu Beginn durch eine **Testphase** begleitet. Neue Prozesse, Verhaltensweisen etc. werden ausprobiert (vgl. Niermeyer/Postall 2013, S. 55), wodurch sich in dieser Phase Erfolge und Misserfolge, Fortschritte und Rückschläge und auf der Gefühlsebene Freude und Frustrationen abwechseln (vgl.

Vahs 2007, S. 340). Es ist wichtig, dass den Mitarbeitern in dieser Phase signalisiert wird, dass es in Ordnung ist, Fehler zu machen und ihre Bereitschaft zu fördern, etwas Neues zu wagen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Frustrationen überwiegen und sie wieder in die Phase der Ablehnung zurückfallen (vgl. Vahs 2007, S. 340). Außerdem kommt es auch darauf an, allen Beteiligten möglichst schnell das Gefühl zu geben, erfolgreich auf dem Weg zu sein, Erfolge sichtbar zu machen und deutlich hervorzuheben (vgl. Doppler/Voigt 2012, S. 130f). Durch die Marte Meo-Methode geschieht dies nahezu automatisch in der Form, dass den Mitarbeitern durch ihre eigenen Videos gezeigt wird, welche Wirkungen schon die ersten kleinen Verhaltensveränderungen ihrerseits bei den Kindern hervorbringen.

Da Marte Meo eine ressourcenorientierte Methode ist, die den Pädagogen die Stärken ihres pädagogischen Handelns und dessen positive Wirkungen auf die Entwicklung der Kinder durch Videos bewusst macht – in dem Sinne ihren Arbeitserfolg und ihre erbrachte Leistungen – können Mitarbeiter dadurch zufrieden werden und Motivation entwickeln, die Methode weiterhin anzuwenden (vgl. 2-Faktoren-Theorie nach Herzberg, Kapitel 4.4).

Durch die Anpassung und Verbesserung von noch nicht optimal ablaufenden Prozessen etc. erwerben die Mitarbeiter stetig neue Kompetenzen, erweitern ihr Verhaltensrepertoire und es stellen sich die besten Möglichkeiten heraus, wie man verfahren sollte. Es bildet sich wieder Sicherheit und Vertrautheit mit den wichtigsten Abläufen. In der **Erkenntnisphase** kennen die Mitarbeiter schließlich die Faktoren, auf die es ankommt, wissen, wie sie in bestimmten Situationen erfolgreich handeln können. Sie fühlen sich wieder sicher. In der Phase **Routine erlangen** werden schließlich die neuen Verhaltensweisen, die sich bewährt haben, zur Gewohnheit (Refreezing) (vgl. Niermeyer/Postall 2013 S. 55f). Die Mitarbeiter fühlen sich wesentlich kompetenter als vor der Veränderung, womit das Ziel des Veränderungsprozesses auf der psychologischen Ebene erreicht wäre (vgl. Vahs 2007, S. 340).

In Bezug auf Marte Meo bedeutet dies im Idealfall, dass die Mitarbeiter die Prinzipien und Elemente entwicklungsunterstützender Kommunikation verinnerlicht haben und diese sowohl spontan als auch gezielt einsetzen, sicher in der Durchführung und Auswertungen von Videobeobachtungen sind und diese Möglichkeit auch regelmäßig nutzen.

Allerdings verläuft bei fast keinem Veränderungsprozess alles völlig reibungslos. Es ist wichtig, auch Schwierigkeiten offen anzusprechen und nicht zu verleugnen (vgl. Doppler/Voigt 2012, S. 130f).

Im Verlauf eines Veränderungsprojekts kommt es aus Erfahrung immer vor, dass Widerstände unterschiedlichster Art auftreten (vgl. Doppler/Lauterburg 2014, S. 363).

Es kann beispielsweise durchaus sein, dass manche Mitarbeiter, wie bereits erwähnt, trotz aussagekräftiger Vorstellung keinen Zugang zur Marte Meo-Methode finden (vgl. Kapitel 3.2) oder sie sogar vehement ablehnen.

4.6 Widerstand und wie man mit ihm umgehen sollte

Vor allem, wenn den Mitarbeitern ein bereits fertiges Konzept vorgesetzt wird, ist Widerstand eine typische Begleiterscheinung von Change Prozessen, denn in Veränderungen sehen die Mitarbeiter besonders am Anfang fast immer eine Art Bedrohung, einen Verlust an Stabilität und Sicherheit (vgl. Vahs 2007, S. 328f). Widerstand kann Veränderungsprozesse ernsthaft gefährden (vgl. Ebenda, S. 338), wenn man nicht sinnvoll auf ihn reagiert. Ein konstruktiver Umgang mit Widerstand stellt somit einen zentralen Erfolgsfaktor beim Change Management dar (vgl. Doppler/Lauterburg 2014, S. 354).

Laut Vahs zeigt sich aus Erfahrungen in der Praxis des Change Managements, dass etwa nur ein Drittel der Betroffenen bei Ankündigung einer Veränderung dieser von Anfang an offen und positiv gegenüberstehen, dass sich ein weiteres Drittel neutral und abwartend verhält und dass das letzte Drittel die Veränderung vehement ablehnt (vgl. Vahs 2007, S. 329).

4.6.1 Ursachen – wodurch entsteht Widerstand?

Wenn Mitarbeiter über bevorstehende Veränderungen informiert werden, stellen sie sich i.d.R. drei grundlegende Fragen: „Warum findet eine Veränderung statt, und was wird damit bezweckt?“, „Kann ich die neuen Aufgaben bewältigen?“, „Was bringt mir persönlich die Veränderung, und will ich sie mittragen?“ (Vahs 2007, S. 338).

Ein Entstehen von Widerständen hängt davon ab, ob die Mitarbeiter für sich selbst Antworten auf diese Fragen finden und auch davon, in welche Richtung die Antworten gehen.

Doppler/Lauterburg (2014) beschreiben drei mögliche Ursachen für Widerstand: (a) Der Betroffene hat die Ziele und die Hintergründe der Veränderung **nicht verstanden**, z.B. warum ein neues Beobachtungsverfahren eingeführt werden soll. (b) Der Betroffene hat zwar verstanden, weiß worum es geht, aber **glaubt nicht**, was man ihm sagt. Z.B. glaubt er nicht, dass es gut in den Alltag zu integrieren ist. Oder (c) Der Betroffene hat verstanden und glaubt auch, was gesagt wird, aber er will/kann nicht mitgehen, weil er für sich **keine positiven Konsequenzen erwartet**, z.B. weil er nicht erwartet, dass die Videobeobachtungen wirklich Vorteile mit sich bringen. Dies stellt die häufigste und schwierigste Ursache dar (vgl. Doppler/Lauterburg 2014, S. 355). Damit Änderungen angenommen werden, müssen sie für die

Betroffenen persönlich vorteilhaft erscheinen (vgl. Vahs 2007, S. 342). Wenn nicht oder wenn Menschen sogar **eine Verschlechterung ihrer persönlichen Situation befürchten**, bauen sie Widerstand in Form von mentalen Barrieren gegen diese Änderungen auf (vgl. Ebenda, S. 329).

Vahs (2007) stellt u.a. folgende Ursachen für Widerstände heraus: **Defizite im (Problem) Verständnis, unzureichende Beteiligung der Mitarbeiter** an der Entwicklung von Zielen, Strategien etc. und dadurch **mangelnde Akzeptanz. Unzureichendes Vertrauen in die Verantwortlichen** und **mangelnde Glaubwürdigkeit von diesen** sowie **fehlende Erwartung positiver Konsequenzen** bzw. **Befürchtungen, Ängste vor negativen Konsequenzen** und dadurch **mangelnde Motivation**. Dies alles steht in Zusammenhang mit **mangelnder Kommunikation und Information** (vgl. Vahs 2007, S. 334f).

Es gibt unterschiedliche Arten von Widerstand, wobei in einem Veränderungsprozess auch alle zeitgleich auftreten können und mitunter sogar gemeinsam in einer Person (vgl. Vahs 2007, S. 336).

4.6.2 Arten von Widerständen

Ein mangelndes Verständnis, warum die Veränderung notwendig ist und was sie bezwecken soll, führt zu einem **rationalen Widerstand. Politischer Widerstand** entsteht dagegen, wenn als Ursache die spezielle und konkrete Befürchtung vorhanden ist, den Einfluss und seine bisherige hierarchische Stellung im Unternehmen bzw. in der Kita zu verlieren. Ich persönlich sehe den politischen Widerstand als eine besondere Form des emotionalen Widerstands. Beim **emotionalen Widerstand** spielen allgemein Befürchtungen eine ursächliche Rolle sowie die allgemeine Angst vor allem Neuen. Emotionaler Widerstand resultiert aus mehr oder weniger konkreten Bedenken und Ängsten, wobei diesen keine sachlichen Überlegungen oder logischen Argumente zugrunde liegen (vgl. Vahs 2007, S. 336). Auch Veränderungen, die nachgewiesen sinnvoll, logisch und dringend notwendig sind, können deshalb auf Ablehnung stoßen (vgl. Doppler/Lauterburg 2014, S. 355). Emotionaler Widerstand beruht häufig auf dem „[...] subjektiven Gefühl, mit der Veränderung ‚nicht fertig zu werden‘“ (Vahs 2007, S. 336). Dabei kann es sogar manchmal sein, dass die Betroffenen selbst auch gar nicht genau wissen, warum sie dieses Gefühl oder wovor sie Angst haben. Deshalb können sie, wenn man sie danach fragt, auch keine einleuchtende und klare Antwort geben. Jedoch, auch wenn sie konkrete Befürchtungen haben, kommt es erfahrungsgemäß häufig vor, dass sie diese nicht sofort

preisgeben, da Emotionen im beruflichen Kontext i.d.R. nicht sofort offen geäußert werden (vgl. Doppler/Lauterburg 2014, S. 183+355).

Bei einem Veränderungsprozess ist es entscheidend, dass Widerstand frühzeitig erkannt wird, um ihn sinnvoll zu beantworten (vgl. Doppler/Lauterburg 2014, S. 354). Widerstand kann dabei offen und direkt gezeigt werden, sich aber auch verdeckt abspielen (vgl. Doppler/Voigt 2012, S. 212f). Vor allem, wenn Widerstand verdeckt abläuft, ist ein solches Erkennen nicht immer leicht.

4.6.3 Ausdrucksweisen von Widerstand

Doppler/Lauterburg (2014) nennen auf Grundlage von Erfahrungen aus der Praxis vier verschiedene Formen, in denen sich Widerstand äußern kann und die sich in ihrer Art der Offenheit unterscheiden. Diese Formen ergeben sich aus den beiden Dimensionen aktiv/passiv (Angriff/Flucht) und verbal/non-verbal (Reden/Verhalten) (vgl. Doppler/Lauterburg 2014, S. 357):

Widerstand gegen geplante Veränderungen kann zum einen dazu führen, dass Mitarbeiter versuchen, diese Veränderung aktiv zu verhindern (Angriff). Dies kann sowohl verbal geschehen durch offenen **Widerspruch** in Form von Gegenargumentation, Äußerung von Kritik usw. als auch non-verbal durch ihr Verhalten, indem sie im Unternehmen für **Aufregung** in Bezug auf die Veränderung sorgen, wie durch das In die Welt streuen von Gerüchten, durch das Stiften von Unruhe usw. (vgl. Ebenda, S. 356f). Es kann auch zu absichtlichen Fehlleistungen kommen, mit denen bewiesen werden soll, dass die Veränderung nicht funktioniert (vgl. Vahs 2007, S. 337).

Widerstand kann aber auch eine passive Form annehmen (Flucht): Man geht zwar nicht aktiv gegen die Veränderung an, aber man unterstützt sie auch nicht bzw. man versucht ihr zu entgehen. Auf der verbalen Ebene zeigt sich dies durch ein **Ausweichen**. Auf klare Fragen erhält man nur unklare Antworten. Wenn die Veränderung thematisiert wird, sieht man in betretende Gesichter und es wird geschwiegen (vgl. Doppler/Lauterburg 2014, S. 356f). Es wird zwar nicht widersprochen, aber Schweigen bedeutet letztendlich auch nicht Zustimmung (vgl. Doppler/Voigt 2012, S. 212). Auf der Verhaltensebene zeichnet sich passiver Widerstand durch **Lustlosigkeit** ab. Es zeigt sich auffallende Zurückhaltung auch von Mitarbeitern, die sich sonst engagieren (vgl. Doppler/Lauterburg 2014, S. 356f). An Sitzungen wird nur lustlos und unaufmerksam teilgenommen. Das Leistungsniveau sinkt. „Es ‚läuft‘ plötzlich nicht mehr so wie bisher. Die Arbeit kommt nur noch mühsam und zähflüssig voran“ (Vahs 2007, S.

337). In schweren Fällen kommt es zum Fernbleiben. Mitarbeiter „[...] flüchten in die ‚innere Kündigung‘ oder verlassen das Unternehmen“ (Vahs 2007, S. 337). Diese Flucht zeigt sich auch in einem hohen Krankenstand, vielen Fehlzeiten, hohen Fluktuationsraten (vgl. Vahs 2007, S. 337).

Laut Doppler/Voigt (2012) ist es erfahrungsgemäß empfehlenswert, ein Portfolio der Widerstände anzulegen: Man sollte sich vorstellen und verdeutlichen, welche Formen von Widerstand im Unternehmen wo und von wem zu erwarten sein können, um evtl. präventiv zu handeln oder sich zumindest darauf einzustellen (vgl. Doppler/Voigt 2012, S. 212f).

4.6.4 Umgang mit Widerstand

Zuallererst gilt: **Widerstand sollte man nicht missachten** (vgl. Doppler/Lauterburg 2014, S. 354). Es ist wichtig zu erkennen, dass er auch produktive Facetten hat: Widerstand gibt Hinweise auf Schwachstellen des Veränderungskonzepts. Er ist ein Zeichen für mangelnde Akzeptanz und somit auch dafür, dass die Voraussetzungen für das geplante Vorgehen/Vorhaben in der Form noch nicht gegeben sind. Widerstand fordert auf, nach Ursachen zu forschen. Er bietet die Chance für eine kritische Überprüfung des geplanten Vorgehens und für eventuell nötige Kurskorrekturen und ermöglicht dadurch, die Erfolgswahrscheinlichkeit des Veränderungsprojekts zu erhöhen (vgl. Doppler/Voigt 2012, S. 210f). In Bezug auf die Einführung der Marte Meo-Methode könnte es beispielsweise bedeuten, dass die Leitung von der Vorstellung abweicht, jeder Mitarbeiter müsse die Fortbildung machen oder dass von einer Vorgabe wie „Jeden Montag wird eine Videobeobachtung gemacht“ abgesehen wird.

Missachtet man Widerstand, gerät der Prozess zwangsläufig ins Stocken. Auch ein verstärkter Druck ist nicht das richtige Mittel, denn dieser bewirkt nicht, dass die neuen Ideen angenommen werden, sondern führt vielmehr zu verstärktem Gegendruck (vgl. Doppler/Lauterburg 2014, S. 363f). Es ist wichtig, dass die Perspektive des Widerständlers respektiert wird (vgl. Doppler/Voigt 2012, S. 210f).

Im Umgang mit Widerstand ist eine analytische Haltung unverzichtbar, um zunächst einmal herauszufinden, wo die Hauptursachen für den Widerstand liegen, da man ihn nur dann sinnvoll beantworten kann (vgl. Doppler/Lauterburg 2014, S. 358).

Die Ergebnisse der empirischen Recherche deuten darauf hin, dass in Bezug auf die Einführung von Marte Meo sowohl rationaler Widerstand im Sinne der Frage „Warum brauchen wir denn noch eine Methode?“ auftreten kann, aber vor allem auch emotionaler Widerstand in

Form von Befürchtungen im Hinblick auf die Tatsache, dass Marte Meo mit Videos arbeitet (vgl. Kapitel 3.2).

Laut Vahs (2007) ist der rationale Widerstand die am leichtesten handhabbare Widerstandsart. Die Ursache ist ein mangelndes Verständnis, warum die Veränderung notwendig ist und in diesem Fall müsse lediglich eine nachvollziehbare und logische Begründung erfolgen (vgl. Vahs 2007, S. 336). Meiner persönlichen Meinung nach ist dies jedoch zu einfach formuliert. Wenn Mitarbeiter verstehen sollen, warum eine Veränderung notwendig ist, müssen sie ein Problembewusstsein entwickeln. Man muss sie angemessen mit den bestehenden Problemen konfrontieren, sodass sie schließlich auch selbst eine gewisse Unzufriedenheit entwickeln und die Notwendigkeit erkennen (vgl. Kapitel 4.5.2). Bezüglich der Frage, warum noch eine Methode nötig sei, wäre eine mögliche Argumentation, dass man zwar schon jetzt mit vielen Methoden arbeite und diese auch ihre Berechtigung haben. Deren positive Wirkungen und die Leistungen der Mitarbeiter sollen nicht geschmälert werden, aber es gäbe trotzdem Situationen, in denen man mit diesen Methoden nicht weiterkomme und an dieser Stelle biete Marte Meo neue Möglichkeiten. Diese schwierigen Situationen sollten dabei offen angesprochen werden.

Beim emotionalen Widerstand, wenn Befürchtungen und Bedenken zugrunde liegen, reichen zusätzliche Erklärungen nicht aus, denn das Problem liegt hier nicht im Verständnis der Notwendigkeit, sondern tiefer im emotionalen Bereich. Emotionalem Widerstand kann man nur begegnen, indem die Befürchtungen und Bedenken thematisiert werden (vgl. Vahs 2007, S. 336). Es ist wichtig herauszufinden, welche Bedenken die Mitarbeiter konkret haben (vgl. Doppler/Voigt 2012, S. 211), z.B. dass die Videoaufnahmen letztlich doch nur daraufhin betrachtet werden, was nicht gut funktioniert oder dass sich ein enormer zeitlicher Mehraufwand ergibt (vgl. Kapitel 3.2). Nur dann kann man den Abbau dieser Befürchtungen gezielt unterstützen. Dabei spielt die Kommunikation über Emotionen eine große Rolle. Man sollte den Mitarbeitern die Möglichkeit geben zu äußern, was sie befürchten, was sie sich wünschen usw. Jedoch muss man dabei beachten, dass die tatsächlichen Emotionen bei einem ersten Nachfragen nur in seltenen Fällen spontan, ehrlich und offen geäußert werden. Vieles, was gesagt wird, wird oft nicht genau so gemeint (vgl. Doppler/Voigt 2012, S. 211). Es kommt deshalb bei der Kommunikation über Emotionen darauf an, aufmerksam und empfänglich für direkte, aber auch indirekte emotionale Signale zu sein. Werden z.B. Relativierungen benutzt wie „im Prinzip finde ich die Idee gut“ oder „grundsätzlich bin ich dafür“, steckt dahinter oftmals die eigentliche Botschaft „Nein, lieber nicht.“ Auch sollte man auf non-verbale Signa-

le wie z.B. die Körperhaltung, Mimik und Gestik achten, denn auch sie können Aufschluss über die eigentliche Gefühlslage geben (vgl. Doppler/Lauterburg 2014, S. 183).

Um an die tatsächlichen Bedenken heranzukommen, ist es wichtig, mit dem Betroffenen Gespräche zu führen und ihm zu signalisieren, dass man aufrichtig daran interessiert ist zu erfahren, welche Befürchtungen oder Vorstellungen und Wünsche er bezüglich des Veränderungsprojekts hat (vgl. Doppler/Lauterburg 2014, S. 183). „Nur das ruhige, ohne Zeit- und Ergebnisdruck geführte Gespräch und das aufrichtige Interesse für die Situation der Betroffenen und für ihre persönliche Meinungen können die Vertrauensbasis schaffen, die notwendig ist, damit auch heiklere Gedanken und Empfindungen geäußert werden.“ (Ebenda, S. 358). Im Rahmen solcher Gespräche gilt es, Folgendes in Erfahrung zu bringen: Was ist dem Betroffenen wichtig? Was sind seine Bedürfnisse, Anliegen und Interessen? Was darf aus seiner Sicht nicht passieren? Was sollte verhindert werden? Welche Alternativen sieht der Betroffene und wie würde er vorgehen? (vgl. Ebenda, S. 358) Vor allem das aktive Zuhören, bei dem man sich in sein Gegenüber einfühlt, um ihn mit eigenen Worten wiederzugeben, was man sachlich und emotional verstanden hat, ist dabei sehr hilfreich (vgl. Schulz von Thun 2013, S. 70).²⁴

Nur durch solche Gespräche können die Ursachen identifiziert, Schwachstellen erkannt und neue Vorgehensweisen und Kurskorrekturen in gemeinsamen Absprachen ausgehandelt werden, „[...] die den Interessen der Betroffenen Rechnung tragen, ohne die Ziele des Projekts infrage zu stellen.“ (Doppler/Lauterburg 2014, S. 359). Folge ist eine größere Akzeptanz und Motivation und somit eine größere Erfolgswahrscheinlichkeit.

Man kann vorher nie im Detail planen, wann, welche Art von Widerständen, an welchen Stellen auftreten. Die Wahrnehmung von Widerständen und das Reagieren auf diese im Sinne einer Ursachenforschung und Anpassung/Veränderung des Vorgehens sind Merkmale einer prozessorientierten Steuerung.

4.7 Prozessorientierte Steuerung und Leadership

4.7.1 Prozessorientierte Steuerung

Es ist wichtig, flexibel auf die situativen Gegebenheiten und Interessen, Bedürfnisse und Motivationen der Mitarbeiter reagieren zu können und immer dann entsprechend steuernd einzugreifen, wenn es die Situation erfordert (vgl. Doppler/Lauterburg 2014, S. 196). Dafür sollte

²⁴ Hinweise, wie solche Gespräche geführt werden und was man beachten sollte, findet man bei Schulz von Thun (2013) auf den Seiten 64ff.

man regelmäßig den aktuellen Stand des Projekts und kritische Stellen, die noch Optimierungsbedarf aufweisen, identifizieren, aber auch die Befindlichkeiten seiner Mitarbeiter im Blick haben. Dies gelingt erfahrungsgemäß gut durch ein „Management by wandering around“, d.h. präsent sein bei den Mitarbeitern, den Kontakt zu ihnen suchen, mit ihnen reden und gutes Zuhören. Dann gilt es, die gewonnenen Informationen über die situativen Gegebenheiten auch wirklich zu berücksichtigen und flexibel darauf zu reagieren; zum Beispiel aufkommende Widerstände aufzunehmen und zu bearbeiten (vgl. Doppler/Lauterburg 2014, S. 196ff).

Eine ausführliche Beschreibung der Prinzipien prozessorientierter Steuerung bzw. prozessorientierten Projektmanagements ist bei Mayrshofer/Kröger (2011) auf den Seiten 18ff zu finden. An dieser Stelle werden, einer besseren Übersicht wegen, lediglich die Handlungsempfehlungen genannt und kurz erläutert, die aus diesen Prinzipien abgeleitet werden können: **Erst einen Arbeitsschritt abschließen, bevor man den nächsten beginnt.** Dies ist nötig, da ein Projekt aus vielen einzelnen Prozessen besteht und bei jedem Prozess etwas Neues geschaffen wird, das auch als Ausgangslage oder sogar Voraussetzung für den nächsten Prozess bzw. Schritt dient (vgl. Mayrshofer/Kröger 2011, S. 18+25ff). Es ist beispielsweise unsinnig, bereits mit der Planung der Fortbildung zu beginnen, bevor man die Mitarbeiter nicht über die Methode informiert hat und sie auch tatsächlich Interesse zeigen.

Systemisch-ganzheitliches Vorgehen: Dies bedeutet, die einzelnen Prozesse und Schritte, z.B. Planungsprozess, Umsetzungsprozess usw. bei einem Veränderungsprojekt zu synchronisieren und aufeinander abzustimmen (vgl. Ebenda, S. 19+30f).

Funktionales Denken: Es gilt, sich immer am Endergebnis zu orientieren und sich zu fragen, was dafür in den vorangehenden Schritten/Phasen konkret geleistet werden muss (vgl. Ebenda, S. 33). Was muss beispielsweise während der Dienstbesprechung geschehen, damit die Mitarbeiter offen werden für die Marte Meo-Methode? Was muss in der Umsetzung bzw. während der Fortbildung berücksichtigt werden, damit alle Mitarbeiter am Ende durch diese handlungssicher werden?

Laufend und präventiv auch schon die Qualität des Veränderungsprozesses überprüfen. Dies bedeutet, nicht erst am Ende das Ergebnis zu überprüfen, sondern schon den Veränderungsprozess selbst und bei Soll-Ist-Abweichungen steuernd einzugreifen (vgl. Ebenda, S. 19+35), wenn z.B. die Mitarbeiter die Schwierigkeit äußern, dass sie nicht wissen, wann sie die Videoaufnahmen für die Fortbildung machen können, weil sie es zeitlich nicht schaffen (vgl. Kapitel 3.2).

Den Lernprozess systematisch organisieren: Jeder einzelne Mitarbeiter macht in Projekten seine eigenen Erfahrungen und generiert Wissen. Es kommt darauf an, gemeinsam zu reflektieren und somit das individuell entstandene Wissen und die eigenen Erkenntnisse und Erfahrungen für alle verfügbar zu machen (vgl. Mayrshofer/Kröger 2011, S. 20). Die Marte Meo-Fortbildung bietet diesbezüglich gute Voraussetzungen, denn ein gemeinsames Betrachten der Videos, eine gemeinsame Reflexion und Austausch gehören von vornherein zum Ablauf der Fortbildung. Aber auch Dosierung des Tempos und die flexible Gestaltung von Aufgaben sind wichtig, um die Mitarbeiter zu fordern, aber nicht zu überfordern, denn jeder Mensch hat seine eigene Lerngeschwindigkeit und -kurve. Auch gilt es, immer wieder Gelegenheiten zu schaffen, um Lernschritte zu verarbeiten (vgl. Doppler/Lauterburg 2014, S. 197). Es ist deshalb empfehlenswert, die einzelnen Fortbildungstage mit einem zeitlichen Abstand zueinander zu legen.

4.7.2 Leadership

Möchte man einen Veränderungsprozess leiten, ist es nötig, dass man erkennt und akzeptiert, dass nicht alles exakt steuerbar und vieles unkalkulierbar ist (vgl. Doppler/Lauterburg 2014, S. 118).

Damit Mitarbeiter bereit sind, ihr gewohntes Verhalten grundsätzlich infrage zu stellen und sich auf neue Perspektiven und Verhaltensweisen einzulassen, reicht es nicht aus, sie in einem Veränderungsprozess moderierend zu begleiten. Es ist vielmehr eine konstruktiv-konfrontierende Führung und Steuerung nötig (vgl. Ebenda, S. 98). In der einschlägigen Literatur lassen sich verschiedene Aufgaben identifizieren, die Projektleiter und somit auch Kitaleitungen in Veränderungsprozessen zu erfüllen haben. Zusammenfassend muss man demnach zugleich **Fachmann für den Inhalt** sein, **Manager bezüglich Planung und Controlling**, **Teamgestalter**, **Kommunikator**, **Moderator** sowie **Politiker, der verantwortungsvolle Entscheidungen trifft** (vgl. Mayrshofer/Kröger 2011, S. 32+41).

Aufgrund der Komplexität der Aufgaben und der damit verbundenen hohen Anforderungen an die Kompetenzen von Projektleitern bzw. Kitaleitungen kann es sinnvoll sein, externe Berater bei Veränderungsprojekten hinzuzuziehen (vgl. Ebenda, S. 42f). Solche können in unterschiedlichen Formen bei einem Projekt mitwirken. Sie können beispielsweise als fachliche Experten hinzugezogen werden, die Expertenwissen einbringen und durch ihre Erfahrungen auch motivieren können, wie es auch bei der Einführung der Marte Meo-Methode der Fall sein sollte. Sie können auch als Coach für die Kitaleitung agieren oder allgemein soziale, psychologische Aspekte oder die Kommunikation unterstützen. Auch im Bereich Projektplanung

oder Controlling können sie als Berater hinzugezogen werden (vgl. Mayrshofer/Kröger 2011, S. 46f). Hierbei handelt es nicht um eine abschließende Aufzählung an Einsatzmöglichkeiten.

Leadership und prozessorientierte Steuerung gelten als Erfolgsfaktoren im Change Management. In Kapitel 4.8 erfolgt eine zusammenfassende Darstellung aller weiteren bisher genannten Faktoren, die die Erfolgswahrscheinlichkeit eines Veränderungsprojekts erhöhen, wobei einige Ausgewählte noch einmal näher erläutert werden. Außerdem erfolgt eine Ergänzung um solche Faktoren, die bisher nicht erwähnt wurden.

4.8 Erfolgsfaktoren im Change Management

Kommunikation: Die Bedeutung von Kommunikation wurde bereits in Zusammenhang mit den Bedingungen der Innovationsfähigkeit erwähnt (vgl. Kapitel 4.3). Aber auch im eigentlichen Veränderungsprozess selbst erfüllt sie eine unverzichtbare Funktion. Eine Veränderung kann nur dann erfolgreich eingeführt werden, wenn sie durch eine offene und lebendige Kommunikation begleitet wird (vgl. Dopfer/Lauterburg 2014, S. 401). Die Mitarbeiter sollten die Möglichkeit haben, im direkten Gespräch Fragen zu stellen, aber auch sich dazu zu äußern, was die eigenen Bedenken angeht. Kommunikation sollte ein kontinuierlicher Prozess sein (vgl. Ebenda, S. 241f).

Partizipation und Beteiligung: Wann sollte man klare Vorgaben machen? Wann sollte man die Mitarbeiter beteiligen? Vorgaben haben die Vorteile, dass sie einen klaren Rahmen setzen, Sicherheit geben und dabei helfen, das Projekt an der Strategie des Unternehmens auszurichten. Es muss aber immer geprüft werden, ob die Ergebnisse besser und die Akzeptanz höher ausfallen könnten, wenn man die Mitarbeiter beteiligt und Partizipation ermöglicht würde (vgl. Mayrshofer 2012). Demzufolge gilt es abzuwägen, welches das optimale Verhältnis von Vorgabe und Beteiligung ist. Das Modell „Stufen der Entscheidung“ bietet hier eine wertvolle Arbeitshilfe. Es beschreibt fünf mögliche Stufen, die sich im Grad der Vorgabe, d.h. der bereits getroffenen Entscheidungen, unterscheiden. Es kommt immer darauf an, die Vorgaben bzw. die getroffenen Entscheidungen – ganz gleich welchen Ausmaßes – nachvollziehbar zu begründen und dann die Mitarbeiter einzuladen, über Weiteres zu diskutieren (vgl. Mayrshofer 2012):

- Stufe 1: Entscheidet man nichts allein, macht man keinerlei Vorgaben, dann fällt das Ausmaß der Partizipation am stärksten aus, denn die Mitarbeiter werden auch an der Entscheidung beteiligt, *ob überhaupt* eine Veränderung stattfinden soll oder nicht.

- Stufe 2: Wenn man entscheidet/vorgibt, dass eine Veränderung nötig ist, sollten die Mitarbeiter in einer Diskussion die Gelegenheit bekommen, über die Art der Veränderung mitzuentcheiden, *was* sie beinhaltet, welche Bereiche sie betrifft usw.
- Stufe 3: Gibt man vor, dass eine bestimmte Veränderung stattfinden soll, so ist es nötig, die Mitarbeiter an der Entscheidung zu beteiligen, *wie* sie eingeführt wird.
- Stufe 4: Wenn man sogar vorgibt, dass eine bestimmte Veränderung auf eine bestimmte Art stattfinden soll, dann ist es wichtig, dass die Mitarbeiter die Möglichkeit bekommen zu diskutieren, *wer* dabei *was* und *wann* macht.
- Stufe 5: Entscheidet man dagegen alles, d.h. auch das *Wer*, *Was* und *Wann*, dann ist es besonders wichtig, nachvollziehbar zu begründen und mit den Mitarbeitern zumindest *über mögliche Konsequenzen* zu *diskutieren* (vgl. Mayrshofer 2012).

In Bezug auf die Fragestellung dieser Bachelorarbeit bedeutet dies (da die Leitung für sich bereits entschieden hat, dass die Marte Meo-Methode eingeführt werden soll), dass es für den nachhaltigen Erfolg sinnvoll wäre, die Mitarbeiter nach einer anschaulichen Vorstellung der Methode zumindest in der Form zu beteiligen, dass sie entscheiden, in welcher Form sie eingeführt wird (siehe Stufe 3): Wer die Fortbildung machen möchte, ob man bedarfsorientiert arbeitet oder ein Regelwerk zur Orientierung einführt, ob Videobeobachtungen auch für Entwicklungsgespräche genutzt werden usw.

Wenn der Fall eintreten sollte, dass die Methode bei den Mitarbeitern auf Widerstand in Form von Ablehnung trifft, dann gilt es, diesen Widerstand aufzugreifen, eventuelle Befürchtungen/Bedenken in Gesprächen zu thematisieren und mit den Mitarbeitern *gemeinsam* mögliche Vorgehensweisen für die Einführung und Nutzung der Methode zu erarbeiten, die auch ihren Bedürfnissen entsprechen, um sie so für die Einführung zu gewinnen.

Wenn bei einigen Mitarbeitern Bedenken vorhanden sind, kann es laut Doppler/Lauterburg (2014) außerdem hilfreich sein, sich Gedanken darüber zu machen, wer die Opinion Leader im Unternehmen bzw. in der Kita sind, d.h., wer für die Veränderung, gewonnen werden muss, damit auch die Kollegen mitziehen, die bisher noch nicht voll überzeugt sind (vgl. Doppler/Lauterburg 2014, S. 202).

Wenn die Widerstände unüberwindbar scheinen, nützt es nichts, mit verstärktem Druck die Einführung zu erzwingen. Die Leitung hat dann jedoch immer noch die Möglichkeit zu versuchen, zumindest durch ihre Vorbildfunktion die Prinzipien von Marte Meo in die Kita zu integrieren.

Natürlich könnte die Leitung auch von vornherein festlegen, dass alle Mitarbeiter den Practitioner-Kurs machen müssen. Auch wenn sie die Mitarbeiter dann einlädt, über die möglichen

Konsequenzen zu diskutieren (siehe Stufe 5), besteht die Gefahr, dass die Akzeptanz bei den Mitarbeitern geringer ausfallen könnte, allein aus dem Grund, weil ihnen ein fertiges Konzept vorgesetzt wird (vgl. Vahs 2007, S. 328f). Es kann durchaus sein, dass sich dieselben Mitarbeiter bei einer stärkeren Form der Beteiligung eventuell sogar von sich aus *für* eine Einführung entschieden hätten und sie somit engagierter und motivierter mitgegangen wären.

In jedem Fall sollte den Mitarbeitern die Methode und ihre Prinzipien anschaulich vorgestellt werden, damit sie genau wissen, worum es eigentlich geht und wofür oder wogegen sie sich entscheiden.

Erfahrungen aus der Praxis zeigen laut Doppler/Lauterburg (2014), dass man durch eine Beteiligung der Mitarbeiter durchaus praxisgerechtere und damit bessere Lösungen/Konzepte erarbeiten kann, denn die sie kennen *ihren* Arbeitsalltag am besten. Sie kennen mögliche Stolpersteine und Hindernisse, die man beachten muss und an denen die Veränderung scheitern könnte (vgl. Doppler/Lauterburg 2014, S. 192).

Zuversicht in das Projekt steigern und Erfolge deutlich machen: Erwartungen spielen eine große Rolle und wirken sich – im Sinne einer selbsterfüllenden Prophezeiung – auf das Ergebnis aus, weil man sich (unbewusst) dementsprechend verhält (vgl. Niermeyer/Postall 2013, S. 243ff). Sind die Mitarbeiter nicht zuversichtlich, was die Einführung der Marte Meo-Methode und ihre Wirkungen bei den Kindern usw. angeht, werden sie sich (unbewusst) auch weniger für ein positives Ergebnis engagieren und somit unterschwellig dafür sorgen, dass das eintritt, was sie erwartet haben, nämlich, dass die Veränderung nicht funktionieren wird. Aus diesem Grund ist es sehr wichtig, den Glauben an den Erfolg der Veränderung und die Entwicklung positiver Erwartungen bei seinen Mitarbeitern zu unterstützen (vgl. Ebenda, S. 243ff). Marte Meo unterstützt dies dadurch, dass den Mitarbeitern immerzu durch ihre eigenen Videos gezeigt wird, welche positiven Wirkungen selbst kleine Verhaltensänderungen ihrerseits auf die Kinder haben.

Sicherstellen des Lerntransfers: Insbesondere, wenn im Zuge von Veränderungen spezielle Fortbildungen absolviert werden, besteht oft das Problem, dass man das Gelernte aus der Übungssituation nicht auf die berufliche Situation überträgt, d.h. dass der Transfer nicht gelingt. Insgesamt kommt es jedoch auch nicht nur darauf an, dass man das Gelernte in die Praxis überträgt, sondern dass es generalisiert wird, d.h., dass man es auch auf nicht trainierte oder auf nicht trainierbare Situationen übertragen kann. Damit ein Lerntransfer erleichtert wird, sollte/n:

- die Übung in der Lernsituation möglichst viele Elemente der Tätigkeit in der Arbeitssituation umfassen,
- ausdrücklich auf die Anwendungsmöglichkeiten des Gelernten in der alltäglichen Berufstätigkeit hingewiesen werden, denn die Übertragbarkeit wird ohne ein solches Deutlichmachen oft übersehen,
- die Bedeutung und Wichtigkeit des Gelernten für die Praxis unter dem Aspekt positiver Konsequenzen veranschaulicht werden,
- das Erlernte zeitlich so schnell wie möglich in der Praxis erprobt, angepasst und dabei habitualisiert werden,
- auf die Resultate des Lernens oder aus Trainingsübungen sofort ein Feedback bzw. eine individuelle Verstärkung gegeben werden,
- die Lerninhalte über kürzere oder längere Zeitspannen als konzentriertes oder verteiltes Lernen angeboten werden,
- Gelegenheiten geschaffen werden, um Konflikte zu bearbeiten, die sich aus Widersprüchen zwischen den neu erlernten Verhaltensweisen und bestehenden Einstellungen/Gewohnheiten ergeben und
- interindividuelle Unterschiede zwischen den Lernenden berücksichtigt werden.

Auch stellen sich spezielle Anforderungen an die Lernumwelt. Diese sollte authentisch sein, also die reale Situation widerspiegeln. Außerdem sollte sie den Lernenden in multiple Situationen versetzen, die ihm die verschiedenen Anwendungskontexte vor Augen führen. Es ist auch notwendig, dass die Inhalte und Probleme dieser Situationen aus unterschiedlichen Perspektiven reflektiert werden. Die Lernumgebung sollte es ferner ermöglichen, dass neues Wissen zumindest teilweise kooperativ erworben wird (vgl. von Rosenstiel 2011, S. 226ff).

Die Art der Marte Meo-Fortbildung entspricht den meisten dieser Anforderungen: Die Lernsituation der Teilnehmer und die Arbeitssituation sind in der Zeit zwischen den einzelnen Fortbildungstagen identisch, denn die Teilnehmer erproben das Gelernte in ihrem Alltag. Somit werden automatisch die Anwendungsmöglichkeiten im Arbeitsalltag deutlich sowie durch das gemeinsame Betrachten der eigenen Videos und eine gemeinsame Reflexion auch die positiven Konsequenzen.

Weitere bereits in den vorherigen Kapiteln genannte Erfolgsfaktoren sind:

Das **Beachten der emotional-irrationalen Ebene** (Mitarbeiter unterstützen, rationale Einsicht und emotionale Akzeptanz zu entwickeln, ein konkretes, lebendiges, ausdrucksvolles und emotional aufgeladenes Zukunftsbild schaffen, welches Bedürfnisse, Wünsche, Hoffnungen

gen und Handlungsbereitschaft bei den Mitarbeitern weckt (vgl. Kapitel 4.5.2)), eine **prozessorientierte Steuerung** (einen Arbeitsschritt nach dem nächsten, systemisch-ganzheitliches Vorgehen, funktionales Denken (Ziel-/Ergebnisorientiertheit), laufende Kontrolle des Prozesses, Systematisierung des Lernprozesses) (vgl. Kapitel 4.7.1), **Leadership** (vgl. Kapitel 4.7.2), ein **konstruktiver Umgang mit Widerstand** (vgl. Kapitel 4.6.4), das **Vorleben der Veränderung durch die Kitaleitung** (vgl. Kapitel 4.5.1), **Schlüsselpersonen/Opinion Leader**, die andere Mitarbeiter mitziehen auf den richtigen Positionen (vgl. Kapitel 4.5.2).

Im folgenden Kapitel werden auf Grundlage der hier erwähnten Aspekte und der Ergebnisse der empirischen Studie zusammenfassend Handlungsempfehlungen für die Einführung der Marte Meo-Methode in eine Kita und für ihren nachhaltigen Erfolg gegeben.

5. Handlungsempfehlungen für die Praxis

Diese Empfehlungen richten sich an Kitaleitungen, die die Marte Meo-Methode in ihrer Einrichtung einführen möchten. Sie geben Orientierungen und Anhaltspunkte, worauf man achten sollte.

Allgemeine Empfehlungen bei geplanten Veränderungen; nicht speziell bezogen auf die Einführung von Marte Meo

Schaffen Sie die Grundvoraussetzungen für Innovationsfähigkeit:

- ☞ eine **Unternehmenskultur, die geprägt ist von Mitarbeiterorientierung**: Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen, Wertschätzung und Anerkennung, gute Arbeitsbedingungen usw. (ohne jedoch die Aufgabenorientierung gänzlich aufzugeben)
- ☞ Fördern Sie die **Koordinationsfähigkeit**, d.h. (interdisziplinäre) Zusammenarbeit und kollektive Handlungsfähigkeit.
- ☞ Fördern Sie einen **konstruktiven Umgang mit Konflikten/Widerständen** in Form von kooperativem Problemlösen und Berücksichtigung der Interessen aller.
- ☞ Sorgen Sie für eine **offene Kommunikationskultur**.

Speziell bezogen auf die Einführung von Marte Meo

- ☞ Es ist wichtig, dass die Mitarbeiter ein konkretes Bild von Marte Meo, seinen Prinzipien und dem methodischen Vorgehen entwickeln. **Nach Möglichkeit sollte eine Vorstellung der Methode durch einen professionellen Marte Meo-Ausbilder mit Hilfe von Videofilmen erfolgen**, denn ein solcher kann auch stärker durch seine Erfahrungen motivieren und von vornherein entgegenwirken, dass Befürchtungen in Bezug auf Videoaufnahmen nicht zu groß werden.
- ☞ **Seien Sie offen bezüglich der Form der Einführung.** Fixieren Sie sich nicht auf die Idee, dass unbedingt alle Mitarbeiter den Practitioner-Kurs machen müssen.
- ☞ **Seien Sie auch offen bezüglich der späteren Form der Nutzung des Mediums Video.** Primäres Ziel sollte sein, dass die entwicklungsunterstützende Kommunikation verinnerlicht und im Alltag praktiziert wird.
- ☞ **Setzen Sie den Mitarbeitern kein fertiges Konzept vor. Beteiligen Sie sie an der Entscheidung**, z.B. wer die Fortbildung machen möchte, in welcher Form mit Videoaufnahmen gearbeitet wird (z.B. bedarfsorientiert oder regelmäßig), wofür Videoaufnahmen genutzt werden (Nur für Integrationskinder? Für alle Kinder? In Entwicklungsgesprächen? Für Fallbesprechungen, kollegiale Beratungen? usw.) Dadurch kann sich eine größere Akzeptanz entwickeln.
- ☞ **Unterstützen Sie die Mitarbeiter, ein Problembewusstsein zu entwickeln** und versuchen Sie, eine gewisse Unzufriedenheit mit der aktuellen Situation zu erzeugen. **Sprechen Sie Probleme offen an, ohne jedoch die bisherige Arbeit abzuwerten. Greifen Sie Probleme/Schwierigkeiten auf, die die Mitarbeiter teilweise auch schon selbst auf Dienstbesprechungen angesprochen und beklagt haben.** Auch wenn man schon eine Vielzahl an Methoden nutze und diese positive Wirkungen zeigen, gibt es dennoch Situationen, in denen man mit diesen Methoden nicht weiterkommt und an dieser Stelle bietet Marte Meo neue Möglichkeiten, diese schwierigen Situationen für alle Beteiligten angenehmer zu gestalten. Wichtig ist dabei, nicht die bisherigen Leistungen der Mitarbeiter zu schmälern.
- ☞ Sprechen Sie Emotionen an. **Führen Sie den Mitarbeitern ein attraktives Ziel vor Augen. Schaffen Sie ein konkretes, lebendiges, ausdrucksvolles und emotional aufgeladenes Zukunftsbild, das Bedürfnisse, Wünsche, Hoffnungen und Handlungsbereitschaft bei den Mitarbeitern weckt**, z.B. eine entspannte Arbeits-

atmosphäre, Anerkennung der Eltern für ihre gute Arbeit und ihren Umgang mit den Kindern usw.

- ☞ **Machen Sie sich Gedanken, wer die Opinion Leader in ihrer Kita sind**, d.h., wer für die Einführung der Methode gewonnen werden muss, damit auch die anderen Kollegen mitziehen.
- ☞ **Sollte Widerstand in Form von Ablehnung der Methode auftreten, missachten Sie ihn nicht**. Respektieren Sie die Perspektive des/der entsprechenden Mitarbeiter/s. Forschen Sie nach Ursachen. Führen Sie ruhige Gespräche ohne Zeit- und Ergebnisdruck. Thematisieren Sie Befürchtungen und Bedenken. Signalisieren Sie aufrichtiges Interesse. Bringen Sie in Erfahrung: Was ist dem betroffenen Mitarbeiter wichtig? Was sind seine Bedürfnisse, Anliegen und Interessen? Was darf aus seiner Sicht nicht passieren? Welche Alternativen sieht er und was würde er anders machen? **Handeln Sie gemeinsam Vorgehensweisen aus, die den Interessen des betroffenen Mitarbeiters Rechnung tragen**, ohne das Ziel, die Einführung der Marte Meo-Methode, aus den Augen zu verlieren.
- ☞ **Wenn die Widerstände bei allen Mitarbeitern unüberwindbar scheinen**, nützt es nichts, mit verstärktem Druck die Einführung zu erzwingen. Als Leitung haben Sie dann **immer noch die Möglichkeit zu versuchen, zumindest durch ihre Vorbildfunktion die Prinzipien von Marte Meo in die Kita zu integrieren**.
- ☞ **Planen Sie realistisch und stimmen Sie alle Maßnahmen, Schritte und Ressourcen aufeinander ab** (Wer geht wann zur Fortbildung? Sind Schließungstage notwendig? Wann sind die Fortbildungstage? In welchen Räumlichkeiten finden sie statt? usw.).
- ☞ **Orientieren Sie sich immer am gewünschten Ergebnis** und fragen sich, was dafür stattfinden oder passieren muss. Gehen Sie **Schritt für Schritt** vor.
- ☞ **Bereiten Sie die Kinder angemessen darauf vor**, dass in Zukunft häufiger gefilmt wird.
- ☞ **Holen Sie sich eine Filmerlaubnis von den Eltern und klären Sie sie über die Methode auf**.
- ☞ **Bereiten Sie die Mitarbeiter auch mental darauf vor, dass Hindernisse und Schwierigkeiten auftreten können**, damit sie nicht bei ersten Stolpersteinen aufgeben.

- ☞ **Gestalten Sie den Beginn der Fortbildung/Umsetzungsphase so, dass er einen echten Start darstellt**, sodass allen bewusst wird, dass ab jetzt die neuen Verhaltensweisen gezeigt werden sollen.
- ☞ **Signalisieren Sie den Mitarbeitern, dass es in Ordnung ist, Fehler zu machen.**
- ☞ **Steigern Sie die Zuversicht in die Methode und das Projekt.** Geben Sie den Mitarbeitern schnell das Gefühl, erfolgreich auf dem Weg zu sein. **Heben Sie Erfolge hervor.**
- ☞ **Organisieren und gestalten Sie die Strukturen** so, dass es den Mitarbeitern ermöglicht wird, Videoaufnahmen anzufertigen. **Räumen Sie den Mitarbeitern ausreichend Zeit ein** (sowohl während der Fortbildung als auch für die Zeit danach). Sie als Leitung müssen das System tragen und das Team unterstützen, damit es die Methode umsetzen kann.
- ☞ **Sorgen Sie dafür, dass ausreichend viele Kameras und sonstiges technisches Equipment zur Verfügung steht und stets griff- und einsatzbereit ist** (vollgeladene Akkus, freie Speicherkarten, Stative, um die Kamera bei Personal-/Zeitmangel zumindest aufzustellen und laufen zu lassen, Beamer zur besseren gemeinsamen Betrachtung, evtl. Laptops usw.)
- ☞ Steuern sie prozessorientiert: **Reagieren Sie flexibel auf die Gegebenheiten und Interessen, Bedürfnisse und Motivation der Mitarbeiter. Greifen Sie immer dann steuernd ein, wenn es die Situation erfordert.** Achten Sie jederzeit auf Anzeichen von (verdecktem) Widerstand und auf die Befindlichkeiten der Mitarbeiter und überprüfen Sie regelmäßig den aktuellen Stand des Einführungsprozesses auf kritische Stellen, die noch Optimierungsbedarf aufweisen. „**Management by wandering around**“ ist hierbei sehr hilfreich. Überprüfen Sie nicht nur das Endergebnis, sondern den kompletten Prozess. Identifizieren Sie Schwierigkeiten der Methode in ihrer Einrichtung und beheben Sie sie.
- ☞ Bezüglich der Nachhaltigkeit: **Ernennen Sie einen Marte Meo-Beauftragten oder übernehmen Sie selbst diese Rolle.** Es braucht jemanden, der das Medium Video immer wieder einbringt, insbesondere, wenn man sich entschieden hat, bedarfsorientiert zu arbeiten. Ansonsten stellen Sie ein Regelwerk auf, z.B. für jedes Kind einmal im Monat mind. eine Videobeobachtung o.ä.
- ☞ Stellen Sie sicher, dass es auch nach Abschluss der Fortbildung im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und einer Professionalisierung weitergeht. Dazu wäre es **sinnvoll, wenn zumindest ein Mitarbeiter oder Sie selbst die Weiterbil-**

dung zum Marte Meo-Therapeuten/Kollegentrainer macht/machen und zum Ansprechpartner wird.

☞ **Leben Sie als Leitung die Veränderung vor.** Sie haben eine Vorbildfunktion. Vertreten Sie selbst die neuen Überzeugungen.

6. Zusammenfassung

Um Kinder in ihrer Entwicklung zu unterstützen, bedarf es nicht immer komplizierter Methoden und komplexes theoretisches Wissen. Marte Meo basiert auf den Dingen, die Menschen bzw. Eltern im Umgang mit ihren Kindern i.d.R. intuitiv tun: Sie zeigen kulturübergreifend bestimmte Kommunikationselemente, durch die sie die psychosoziale Entwicklung ihrer Kinder positiv beeinflussen und unterstützen. Es geht bei Marte Meo letztlich darum, sich diesen Kommunikationselementen bewusst zu werden und sie gezielt zu nutzen. Weil es schwierig ist, diese Elemente mit Worten anschaulich zu beschreiben und weil Worte deren Bedeutung für und deren Wirkung auf die psychosoziale Entwicklung von Kindern nicht annähernd verdeutlichen können, arbeitet die Marte Meo-Methode mit Videos – mit der Aussagekraft von Bildern.

Damit die Einführung der Marte Meo-Methode in einer Kita gelingt, ist es wichtig, dass den pädagogischen Fachkräften die Methode, die zugrunde liegenden Prinzipien und die Vorgehensweise anschaulich und konkret nähergebracht wird, damit sie keine unnötigen Befürchtungen entwickeln, man würde die Videos nur im Hinblick darauf betrachten, was nicht gut funktioniert. Es geht beim Betrachten ganz im Gegenteil um einen ressourcenorientierten Blick, um die Ermöglichung von Selbstwirksamkeitserfahrungen, um eine Wahrnehmung der Stärken des pädagogischen Handelns und um das Aufzeigen von Unterstützungsmöglichkeiten für die einzelnen Kinder.

Neben einer Beteiligung der Mitarbeiter an der Entscheidung, in welcher Form die Methode eingeführt und wie mit ihr gearbeitet wird, zählt auch ein konstruktiver Umgang mit Widerstand, d.h. ein Aufgreifen und Thematisieren von Bedenken, zu den Faktoren, die die Erfolgswahrscheinlichkeit der Einführung erhöhen. Des Weiteren sollte man als Leitung Strukturen schaffen, die es ihren pädagogischen Fachkräften ermöglichen, die Methode im Alltag anzuwenden, das betrifft z.B. zeitliche Strukturen als auch die Bereitstellung von nötigem technischem Equipment. Auch ist es förderlich, erste Erfolge deutlich hervorzuheben, weil diese motivieren weiterzumachen. Schwierig zeigt sich der Transfer bezüglich der tatsächlichen Nutzung des Mediums Video im Alltag, sollte man sich entschieden haben, bedarfs-

orientiert zu arbeiten und sollte es keine strikten Vorgaben für die Anfertigung von Videoaufnahmen geben. Diesbezüglich ist es sinnvoll, einen „Marte Meo-Beauftragten“ zu ernennen, der dieses Medium immer wieder einbringt und auch Ansprechpartner wird. Wenn auch die Kitaleitung die Prinzipien von Marte Meo vorlebt, erhöhen sich dadurch die Chancen, dass die Einführung von Marte Meo nachhaltig erfolgreich sein kann.

7. Literaturliste und Quellenverzeichnis

7.1 Literatur

Aarts, Maria (2011): Marte Meo. Ein Handbuch, 3. überarbeitete Auflage, Eindhoven: Aarts Productions

Bachert, Robert / Vahs, Dietmar (2007): Change Management in Nonprofit-Organisationen, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Burkart, Roland / Hömberg, Walter (2015): Kommunikationstheorien. Ein Textbuch zur Einführung, 8. durchgesehene und aktualisierte Auflage, Wien: new academic press

Bünder, Peter / Sirringhaus-Bünder, Annegret / Helfer, Angela (2013): Lehrbuch der Marte-Meo-Methode. Entwicklungsförderung mit Videounterstützung, 3. Auflage, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG

Doppler, Klaus / Lauterburg, Christoph (2014): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 13. aktualisierte und erweiterte Auflage, Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH

Doppler, Klaus / Voigt, Bert (2012): Feel the Change! Wie erfolgreiche Change Manager Emotionen steuern, Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH

Forgas, Joseph P. (1999): Soziale Interaktion und Kommunikation. Eine Einführung in die Sozialpsychologie, 4. Auflage, Weinheim: Psychologie Verlags Union

Hawellek, Christian (2012): Entwicklungsperspektiven Öffnen. Grundlagen der beobachtungsgeleiteten Beratung nach der Marte-Meo-Methode, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG

Hawellek, Christian / von Schlippe, Astrid (2011): Entwicklung unterstützen – Unterstützung entwickeln. Systemisches Coaching nach dem Marte-Meo-Modell, 2. Auflage, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG

Hugoth, Matthias / Watermann, Rita (o.J.): Unternehmen Kindergarten & Co. Management und Führungsaufgaben erfolgreich umsetzen, München/Kronach: Carl Link/Wolters Kluwer Deutschland (Band 1)

Kuhl, Julius / Heckhausen, Heinz (1996): Motivation, Volition und Handlung, in: Birbaumer, Niels [u.a.] (Hrsg.): Enzyklopädie der Psychologie, Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie (Motivation und Emotion; Band 4)

Mayrshofer, Daniela / Kröger, Hubertus A. (2011): Prozesskompetenz in der Projektarbeit. Ein Handbuch mit vielen Praxisbeispielen für Projektleiter, Prozessbegleiter und Berater, 4. Auflage, Hamburg: Windmühle Verlag GmbH (Moderation in der Praxis; Band 4)

Marte Meo-Direkt (a), Susanne Ahrens (o.J.): Entwicklungsunterstützung im Erziehungsalltag nach Marte Meo²⁵

Marte Meo-Direkt (b), Susanne Ahrens (o.J.): Marte Meo-Practitioner²⁶

Marte Meo-Direkt (c), Susanne Ahrens (o.J.): Weiterbildung zum „Marte Meo Therapeut“ / „Marte Meo Kollegentrainer“²⁷

Niermeyer, Rainer / Postall, Nadia (2013): Mitarbeitermotivation in Veränderungsprozessen. Psychologische Erfolgsfaktoren des Change Managements, Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Rausch, Hildegard (2012): Marte Meo. Was genau verbirgt sich hinter dieser Methode? Und wie kann sie in den Alltag von Kitas integriert werden? in: Welt des Kindes. Die Fachzeitschrift für Kindertageseinrichtungen, Heft 1/2012, S. 37 Kösel-Verlag

Schiffer, Eckhard (2001): Wie Gesundheit entsteht. Salutogenese: Schatzsuche statt Fehlerfahndung, Weinheim und Basel: Beltz Verlag

²⁵ Dokument siehe Anhang

²⁶ Dokument siehe Anhang

²⁷ Dokument siehe Anhang

Scholl, Wolfgang (2012): Bedingungen der Innovationsfähigkeit kleiner professioneller Dienstleistungsunternehmen, in: Arbeit. Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik. Schwerpunktheft Arbeitsgestaltung und Innovation, Jg. 2012 (Heft 2+3), Seiten 118 – 131)

Schulz von Thun, Friedemann / Ruppel, Johannes / Stratmann, Roswitha (2013): Miteinander reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, 14. Auflage, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH

Strehmel, Petra (2006): Personalmanagement in Bildungs- und Betreuungseinrichtungen. Teil 1: Psychologische Grundlagen, Remagen: ibus-Verlag (Studienbuch 13 zum Bildungs- und Sozialmanagement)

Vahs, Dietmar (2007): Organisation. Einführung in die Organisationstheorie und -praxis, 6. überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

von Rosenstiel, Lutz (2011): Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise, 7. überarbeitete Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Gesetze für die Soziale Arbeit. Textsammlung, Ausgabe 2013/14, Gesetzesstand 5. Juli 2013, 3. Auflage, Nomos Verlagsgesellschaft Baden-Baden

7.2 Quellenverzeichnis

Mayrshofer, Daniela (2012): Vorgaben oder Beteiligung. Der schmale Grat zum erfolgreichen Veränderungsprojekt, online unter: <http://www.consensa.com/mem/uploads/pdf/1204-PMO-Forum-Nachlese.pdf> (Zugriff: 18.12.2015)

Norddeutsches Marte Meo Institut (a): Marte Meo, online unter: <http://www.norddeutsches-marte-meo-institut.de/marte-meo> (Zugriff: 11.11.2015)

Norddeutsches Marte Meo Institut (b): Marte Meo Praxisfelder, online unter: <http://norddeutsches-marte-meo-institut.de/praxisfelder> (Zugriff: 11.11.2015)

Scholl, Wolfgang, (o.J.): Vertrauenskultur und Innovationsfähigkeit, online unter: http://www.vertrauenskultur-innovation.de/sites/default/files/Vertrauenskultur_Innovationsf%C3%A4higkeit.pdf (Zugriff: 16.12.2015)

8. Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbstständig verfasst und nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind in allen Fällen unter Angabe der Quelle kenntlich gemacht.



Hamburg, 14. Februar 2016

9. Danksagung

Ich möchte mich herzlich bei den Experten aus den Kindertagesstätten und bei der Leiterin von Marte Meo-Direkt Hamburg dafür bedanken, dass sie mir für Interviews zur Verfügung gestanden haben. Ich bedanke mich für die Offenheit und für die vielen nützlichen und wichtigen Informationen, die mir beim Verfassen dieser Arbeit sehr geholfen haben.

10. Anhang

- Interviewleitfaden für die Interviews mit den Experten aus den Kitas
- Transkribierte Interviews der Experten aus den Kitas (1 – 3)
- Strukturierende Inhaltsanalyse dieser drei Interviews
- Interviewleitfaden für das Interview mit der Leiterin von Marte Meo-Direkt Hamburg
- Transkribiertes Interview mit der Leiterin von Marte Meo-Direkt Hamburg
- Auswertung dieses Interviews
- Dokument: Marte Meo-Direkt (a), Susanne Ahrens (o.J.): Entwicklungsunterstützung im Erziehungs-alltag nach Marte Meo
- Dokument: Marte Meo-Direkt (b), Susanne Ahrens (o.J.): Marte Meo-Practitioner
- Dokument: Marte Meo-Direkt (c), Susanne Ahrens (o.J.): Weiterbildung zum „Marte Meo Therapeut“ / „Marte Meo Kollegentrainer“
- Beispiele für Entwicklungskchecklisten

Interviewleitfaden Kitaleitungen

Allgemeines

- **Beschreiben Sie bitte kurz Ihre Einrichtung.**
 - Wie viele Kinder, Gruppen, MA, etc.?
 - Leitungspersonen, Stundenzahl Leitung (Freistellung)
 - Strukturen (Hierarchien, Gruppenleitungen etc.) und informelle Strukturen (fachliche Leitung etc.)
 - Regelmäßige Teamsitzungen? Wie sind diese gestaltet? Regeln? Protokolle? Teamkultur?
 - Konzept
- **Seit wann arbeiten Sie in Ihrer Einrichtung mit der Marte Meo Methode?**

Kennenlernen der Methode

- **Wer von Ihnen in der Kita hat als erstes (und wodurch) von der Marte Meo-Methode erfahren bzw. wer hatte als erstes die grobe Idee die Methode einzuführen?**
- **Wie bzw. wodurch haben die anderen Mitarbeiter und Kollegen die Methode kennengelernt?**
 - Über Videos? Über Beschreibungen etc.?
 - Im Rahmen von Teambesprechungen? Über Besuche von Infoveranstaltungen außer Haus etc.?
 - Wieviel bzw. v.a. was wussten die MA schon von sich aus über die Methode?

Entscheidungsfindung / Information der MA

- **Welche Beweggründe gab es für die Entscheidung, die Methode einzuführen? Welches Ziel verfolgten Sie mit der Einführung?**
 - Präventiv?
 - Problemsituationen? „Problemkinder“?
 - Wenn ja, Problembewusstsein bei allen vorhanden?
- **Zum Entscheidungsprozess:**
Wie wurde die Entscheidung getroffen, dass die Methode in der Kita eingeführt wird bzw., dass nach dieser Methode gearbeitet werden soll?
Wer hat die Entscheidung getroffen?
 - Wer war an der Entscheidung beteiligt?
 - Kontroversen? pro/kontra Argumente?
 - Bedenken/Bedenkenträger?
- **Wann und wie wurden die Mitarbeiter informiert bzw. überzeugt, dass die Methode eingeführt werden soll? Wie haben sie reagiert?**
 - Welche evtl. Bedenken hatten Sie? Gründe für Widerstand und Konflikte
 - Was hat sie überzeugt?
 - Wie lange dauerte es, sie zu überzeugen?
- **Wussten letztlich alle, warum diese Methode eingeführt werden soll, was das Ziel des Ganzen war bzw. waren alle davon überzeugt, dass es Sinn macht und einen Nutzen bringt und die Ziele durch diese Methode auch zu erreichen?**
- **Wie wurde mit eventuellen Konflikten / Widerständen umgegangen? Wurden sie überwunden?**
 - Auf welche Weise?
 - Gibt es auch jetzt immer noch Widerstände/Konflikte? (eventuell auch im Untergrund?)
 - Wie wird mit ihnen umgegangen?

- **In welcher Weise war/ist der Träger involviert? Welche Rolle spielt der Träger?**
 - Frage nach Nutzen? Sinn?
 - Frage nach Kosten?
 - Beauftragung, Hindernis oder Unterstützung durch den Träger?
- **In welcher Weiser wurden/sind die Eltern eingebunden?**
 - Information
 - Reaktion

Einführungsprozess

- **Wie wurde die Methode eingeführt? Wie lief die Einführung ab?**
 - Wer, wann, welche Kurse?
 - In-House-Schulungen? Extern?
 - Über welchen Zeitraum?
- **Wie gelang die Koordination?**
 - Schließung der Kita?
 - Während Teamsitzungen?
 - Wer hat alles organisiert?
- **Gab es so etwas wie einen Projektplan?**
- **Wie liefen die Kurse ab?**
- **Gab es an manchen Stellen Schwierigkeiten/Hindernisse/Widerstände bei der Einführung?**
 - Keine Veränderungsbereitschaft
 - Krankheit von Mitarbeitern
 - Zeitmangel
 - Wie wurden diese Widerstände überwunden?
- **An welchen Stellen ging es (vielleicht auch überraschenderweise) leicht?**
- **(ohne genaue Zahlen sagen zu müssen) Welche Kosten/Anschaffungen waren nötig?**
 - Kamera?
 - Kursgebühren?

Aktuelle Situation / pädagogischer Alltag

- **Wer hat letztlich welche Kurse absolviert? Ist noch jemand dabei oder hat jemand den Therapeuten-Kurs gemacht?**
 - Gibt es so eine Arte „Marte Meo Beauftragten“?
- **In welcher Form arbeiten sie mit der Methode?**
 - Kollegiale Beratung
 - Elternberatung
 - Videointeraktionsanalysen der Spielgruppen
- **Was hat sich im Kitaalltag für alle Beteiligten verändert? Wie sieht der Alltag nun nach der Einführung aus?**
 - Wie sehr achten sie auf die Basiselemente (Warten, Benennen etc.?)
 - In Bezug auf Prozessqualität? Interaktionen? Umgang mit dem Kind?

- **Wie oft werden Videoaufnahmen angefertigt und von wem ausgewertet?**
- **Wofür Nutzen Sie die Videos?**
 - Entwicklungsförderung von einzelnen Kindern?
 - Fallbesprechungen auf Teamsitzungen?
 - Elternberatung?
 - Entwicklungsgespräche?

Bilanz

- **Würden Sie sagen, dass der Transfer geglückt ist? Und wenn ja inwiefern?
Woran machen Sie aus, ob die Einführung der Methode erfolgreich war und ob sich die erhofften Veränderungen eingestellt haben?**
 - Wurde eine Evaluation durchgeführt?
 - Welche Kriterien?
- **Wo gibt es evtl. immer noch Schwierigkeiten?**
 - Haltung, fehlende Überzeugung
 - Technische Umsetzung, handwerkliches Geschick mit der Technik/Kamera
 - Zeitmangel?
 - Personalmangel?
- **Was ist der große Nutzen für Sie bzw. für Ihre Kita von der Marte Meo-Methode?**
 - Entwicklungsförderung bei Kindern?
 - Selbstwirksamkeitserfahrungen bei Erziehern?
 - Mehr Grundlagen für Elterngespräche?
 - Möglichkeiten der Elternberatung?
 - Möglichkeiten der Beratung der Pädagogen?
- **Was sagen die Mitarbeiter jetzt?**
- **Welche Wirkungen zeigen sich bei den Kindern?**
 - Was sagen sie dazu, dass sie ab und zu gefilmt werden?
 - Entwicklungsförderung?
- **Was sagt der Träger jetzt?**
- **Was sagen die Eltern jetzt?**

Vorgehen beim Transkribieren:

Es wurde wörtlich transkribiert und keine Veränderungen an Satzbau, Grammatik etc. vorgenommen. Lediglich Füllworte wie z.B. „Äh“ wurden ausgelassen.

[?] bedeutet, dass das Wort nicht verständlich war.

[...] zeigt Passagen an, die nicht relevant für die Fragestellung waren.

1 **Leitfadeninterview Kita 1 (stellvertretende Leitung) am 21.09.2015**

2
3 **Häusgen**

4 **Ich würde Sie zunächst gerne bitten, kurz Ihre Einrichtung zu beschreiben.**

5
6 **stellvertretende Leitung**

7 Kita allgemein: Wir haben 72 Kinder, 3 Gruppen à 24 Kinder mit der Aufteilung immer ein
8 Hauptbetreuer und eine Partnerkraft. Die Partnerkräfte rotieren, weil sie besondere Angebote
9 machen wie Sport, Vorschule und Musik und dann haben wir eben noch Honorarkräfte oder
10 Teilzeitkräfte, die noch ergänzend dazu arbeiten. Darunter fällt auch die Sprachförderung,
11 Leseangebot, Yoga und, was haben wir noch, genau und dann kommen noch sozusagen auch als
12 Teilzeitkraft kommt noch Schreibtanz und Philosophieren dazu. Die Angebote werden altersmäßig
13 gestaffelt, d.h. es gibt bestimmte Angebote – Musik und Sport haben alle Kinder, sobald sie in den
14 Kindergarten kommen – aber Schreibtanz und Philosophieren fällt mit in den Vorschulbereich. Das
15 betrifft sozusagen die Vorschulkinder. Dementsprechend werden auch Ausflüge und Angebote
16 insgesamt so organisiert, also sie gehen ins Theater aber auch altersgekoppelt, also dann mit den 3-
17 und 4-Jährigen und dann eben mit den 5- und 6-Jährigen. Dann kommt einmal im Jahr kommt
18 Theater zu uns und dann sind das alle hier im Haus. Und dann gibt es immer mal Projekte, die
19 nochmal dazukommen. In diesem Jahr kommt ein Musikprojekt dazu. Da kommt die Philharmonie für
20 eine Woche und arbeitet mit den Vorschülern und gibt am Ende mit denen ein Konzert für das
21 Ganze. Wir sind ungefähr 19 Mitarbeiter inklusive Küchenpersonal, Hauswirtschaftspersonal und
22 Honorarkräften.

23
24 **Häusgen**

25 **Wie ist es von der Struktur her? Es gibt eine Gruppenleitung? Also es gibt besondere Hierarchien in**
26 **Ihrer Einrichtung?**

27
28 **stellvertretende Leitung**

29 Es gibt eine Hierarchie, klar. Wir haben ganz klar eine Leitung, eine stellvertretende Leitung, das bin
30 ich, dann haben wir immer eine Gruppenleitung und dann haben wir Partnerkräfte. Die
31 Gruppenleitung organisiert oder plant was sie in ihrer Gruppe haben will, aber es gibt die
32 Gesamtstruktur, die einfach schon vorgibt: Wann ist Sport, wann ist Musik und „In meinem
33 Sportbereich bin ich der Boss.“ Aber wenn ich jetzt mit in eine Gruppe gehe, dann ist die Anfrage was
34 hat die Gruppenleitung vor, was hätte sie gerne. Ist ein Kreis angesagt? Und dann passen sich
35 sozusagen die Zweitkräfte, neben dem, dass sie ein Angebot machen, an das an, was eben im Alltag
36 gefordert ist, also Frühstück, Morgenkreis, Gruppenangebote ...

37
38 **Häusgen**

39 **Gibt es regelmäßige Teamsitzungen? Wie sehen diese aus und was beinhalten sie?**

40
41 **stellvertretende Leitung**

42 Einmal in der Woche ist Teamsitzung, zwei Stunden, jeden Dienstag immer von zwei bis vier. Dann
43 gibt es einmal im Jahr für zwei Tage einen Teamtag. Am Teamtag fahren wir weg, im Allgemeinen
44 fahren wir drei Tage weg immer von Freitag bis Sonntag, aber das ist wahlweise. Manche bleiben nur
45 bis Samstag, weil der Sonntag ist so ein Ausklang. Wir haben dafür uns entwickelt, weil einfach so
46 Teamtage üblicherweise sitzt man acht Stunden, macht sein Ding, geht nach Hause und dann „Was
47 machen wir damit?“ Und das war uns immer zu knapp und da war auch zu wenig Zeit für den
48 Austausch und der Austausch kommt eh insgesamt ja immer zu kurz. Weil wenn ich irgendwie zum
49 Sport und runter und so und dann haben wir noch die Teambesprechungen und die haben wir auch
50 mit einer großräumigen Zeit angesetzt, aber wenn wir uns weiterentwickeln wollen, wenn wir
51 irgendwas verändern wollen, dann brauchen wir diese informellen Gesprächszeiten, die dann einfach
52 beim Essen, Kochen und dann noch zusammensitzen und auch mal ein Glas Wein trinken und auch
53 mitbekommen, was hier groß geschrieben wird, das soziale Miteinander im [?] sowie im Haus. Das ist

54 so unser Slogan sozusagen, wir möchten gerne da sein, wo auch alle stehen, d.h. ich möchte als
55 Leitung auch wissen, haben meine Kollegen ein Problem, geht es denen grade gut, wieviel Belastung
56 kann ich machen, damit ich in Zeiten wie z.B. jetzt, da habe ich einen hohen Teamausfall, einige sind
57 krank, haben irgendwie andere Verwandte zu versorgen, mir fehlen im Schnitt drei bis vier Leute und
58 dann kann ich einfach besser gucken, wieviel kann ich denen zumuten und welche Kraft setze ich wo
59 hin. Und wann sage „Nein, dann gibt es eben keinen Sport.“ und ich geh in die Gruppe oder ich lass
60 die Vorschule ausfallen. Und dadurch, dass wir diese Art von Teamsitzungen als auch dieses
61 Wochenende haben, gibt es eine hohe Verbundenheit im Haus. Und das hat sich so entwickelt und so
62 kann man netterweise aus meiner Sicht jetzt sagen, dass das ein Haus ist, in dem das Team
63 miteinander befreundet ist. D.h. sozusagen es hat sich darüber entwickelt dass wir uns zu diesen
64 Zeiten treffen, aber es gibt sozusagen verschiedene Veranstaltungen, d.h. seien es unsere
65 Geburtstage oder unsere Chefin macht z.B. einmal im Jahr Holzhacken und einmal im Jahr gibt es so
66 eine [?]Wanderung und Teile von uns gehen da auch immer mit. Das heißt es gibt immer noch
67 außerhalb der Kita nochmal Punkte wo wir uns berühren. Und dann machen wir diese üblichen Dinge
68 wie Weihnachtsfeier, einmal mit der Gemeinde, einmal im Team und diese Geschichten. Das würde
69 ich meinen müsste so das grobe zum Haus sein. Wir sind Teil dieser Gemeinde, wir sind unabhängig,
70 wir sind nicht im Kitaverbund und dementsprechend müssen auch alle Dinge, die wir hier verändern
71 immer abgeseget werden im Kirchengemeinderat, d.h. der Pastor muss immer da mit rein. Und
72 dazu kommt, dass der Pastor uns teilweise besuchen kommt und einmal die Woche, freitags, ist
73 immer Kindergottesdienst, zu dem wir als Kindergarten gehen und es gibt dann sonntags noch mal
74 einen besonderen Familiengottesdienst für Jüngere und dazu kommt dann eben unser ganzes Jahr
75 sich einfach an diesen Festtagen aufhängt. D.h. unser Jahr beginnt im August, weil dann gehen die
76 Kinder in die Schule, wir nehmen die neuen auf und dann ist das erste Fest Erntedank, dann kommt
77 Nikolaus, wir bereiten uns in der Zeit schon vor für das Krippenspiel, dann ist das Krippenspiel vorbei,
78 dann kommt das Fasching, das ist dann eher intern und dann kommt ein großes Sommerfest, wo wir
79 so den Abschluss des Jahres setzen und die Kinder verabschieden und die Schulkinder ein Feier
80 haben und dann ist das Jahr zu Ende. Oh Martinstag, Laterne laufen habe ich vergessen (und Ostern),
81 Ostern auch noch genau Martinstag, Ostern also einmal so das Kirchenjahr geht so durch und man
82 hat eigentlich kann man so sagen wir haben das mal ausgerechnet wir haben im Jahr ungefähr 11
83 Feste, die irgendwie begangen werden. So weil dann kommt der Martinstag kommt dazu und ja dann
84 haben wir halt so ein Nikolaussingen und dann haben wir das Krippenspiel und ja klar dann irgendwie
85 Ostern und dann wird auch noch das Brot gebrochen vor Ostern die ganzen kleinen Sachen, ein
86 Gruppenfest, was jede Gruppe macht, das große Fest und wir haben dann irgendwann mal
87 ausgerechnet, dass wir so pi mal Daumen auf 11 kommen. Da hat man immer was zu tun, man
88 langweilt sich nicht und es geht auch wirklich so, dass man das Jahr anfängt und so „Okay
89 Jahresplanung! Wann findet was statt?“ Es gibt immer am Anfang des Arbeitsjahres sozusagen haben
90 wir sozusagen von August bis Ende Oktober muss unsere Jahresplanung fertig sein, also da tüdelt sich
91 denn jeder Termin dazu an, weil die Projekte sich immer so ein bisschen verschieben, sie hängen
92 immer von irgendwelchen Sachen ab. Wann kommt das Kindermuseum, wann kommt der Fotograf?
93 Und dann werden alle Termine eingefügt und damit wird sozusagen das Jahr durchgegangen mit
94 Öffnungszeiten, Schließzeiten, Elternabende, Angebote, Teamelternabende und all diese Sachen
95 werden einmal durchgegangen und dann im Team im Rahmen der Teambesprechungen abgehakt
96 und vorbereitet soweit das in der Teambesprechung geht.

97 98 **Häusgen**

99 **Werden in den wöchentlichen Teamsitzungen auch Fallbesprechungen durchgeführt?**

100 101 **stellvertretende Leitung**

102 Teambesprechung ist sozusagen erstmal allgemein: was liegt eigentlich grade an, was müssen wir
103 besprechen, was müssen wir vorbereiten, wer muss was machen, weil dann gibt es so
104 Viereinhalbjährigen-Gespräche, Elterngespräche, Elternabende all diese Geschichten und dann sind
105 unsere Fortbildungsthemen dran, also da kommt dann Qualitätsmanagement, informieren über
106 andere Fortbildungen, dass alle Mitarbeiter wissen wo könnt ihr überall hingehen, wenn ihr wolltet

107 und wer geht wann wo hin und dann gibt es die Fallbesprechungen nach Bedarf. Das heißt dann wird
108 einmal so eine Sonstiges Runde gibt es mit drin und wenn Bedarfe sind werden sie dann, wenn sie
109 locker sind einfach nur so ausgesprochen und irgendwie Befindlichkeiten ausgesprochen, wenn es
110 irgendwelche schwerwiegenden Sachen gibt, dass irgendwie die Gruppen nicht gut funktionieren
111 oder Unzufriedenheiten herrschen, dann gibt es eine Fallbesprechung. Und da gibt es dann zwei
112 Varianten: die eine Variante ist Fallbesprechung in Form einer systemischen Beratung und da sitzt
113 man dann hier und da kann derjenige, der den Fall hat aussuchen welche Variante er möchte. Die
114 eine Variante bedeutet, er beschreibt seinen Fall, dann gibt es Nachfragen, dann stellt er eine Frage
115 und klärt für sich ist die Grundfrage mit der er gekommen noch dieselbe? Wenn sie dann geblieben
116 ist, setzen sich entweder 4 in einen Kreis und fangen an darüber zu reden und derjenige hört zu oder
117 wir sitzen alle drumrum und derjenige, der die Frage hat sitzt einfach entspannt da und dann
118 schreiben alle auf, was sind ihrer Meinung nach mögliche Gründe für diese Situation und was sind
119 mögliche Lösungsvorschläge. Das wird beides aufgeschrieben und dann beginnt man die erste Runde
120 mit den Gründen, dann eine Runde mit den Lösungsvorschlägen und diese Papiere werden an den
121 abgegeben und der hat dann zum Abschluss nochmal die Gelegenheit zu sagen, hat mir das was
122 gebracht, kann ich da irgendwas rausnehmen, aber mit diesem Blumenstrauß sozusagen geht er nach
123 Hause. Das ist die eine Variante. Die andere Variante ist, wenn sozusagen ein Problem wenn wir
124 darüber das Problem nicht lösen können oder wenn man sagt wir kriegen gar nicht raus worin
125 besteht denn jetzt eigentlich die Schwierigkeit und wie können wir daran gehen also wenn es darum
126 geht es neu umzusetzen. Dann kommt Marte Meo ins Spiel.

127 **Häusgen**

128 **Seit wann arbeiten Sie mit der Marte Meo Methode?**

129 **stellvertretende Leitung**

130
131
132 Wir haben sie eingeführt, jetzt sind es gefühlt ein Jahr. Vor zwei Jahren ungefähr. Genau ungefähr
133 vor zwei Jahren. Wir haben die letztes Jahr ... Letztes Jahr und vorletztes Jahr haben wir die Marte
134 Meo Ausbildung gemacht. Und das haben wir sozusagen im ... also a) ist Frau A. gekommen und
135 hat uns die Marte Meo Methode im Rahmen einer Dienstbesprechung, die dann etwas länger war,
136 einmal erläutert und unter dem Tenor Ressourcenbindung und Burnout Verhinderung also das war
137 so der Punkt warum interessiert uns das überhaupt. Also ich meine wir haben Methoden, wir haben
138 alle mehr oder weniger sind hier sehr vielseitig ausgebildet und so viel brauchen wir nicht. Also wir
139 haben 2 Fachkräfte für Familienberatung, ich arbeite als Erzieherin, bin aber Sozialpädagogin, wir
140 haben eine Soziologin, wir haben eine Psychologin also sozusagen unser Personalstamm ist relativ
141 hochschwellig ausgebildet. Vom Lehrer bis zum Erzieher. Was wir so gut wie gar nicht haben, eine
142 Sozialassistentin haben wir und ansonsten sind alle Erzieher oder mehr. Also ich glaube 2
143 Sozialpädagogen ich glaube alle haben irgendwas studiert. Und dementsprechend sind wir vom
144 Grundniveau relativ hoch angesiedelt und kommen auch alle aus sehr verschiedenen und auch
145 teilweise therapeutischen Bereichen und decken damit schon eine Menge ab. Sozusagen naja also
146 noch eine Methode brauche ich gar nicht. Und das was uns da beeindruckt hat, war eben wirklich
147 sozusagen, dass man erkennt, was man selber gut macht. Also dass man aus diesem Alltagsgefühl
148 herauskommt „Oh das hat nicht geklappt. Und das klappt nicht. Und das ist doof.“ Sondern, dass es
149 eben dieses Ressourcenorientierte ist, mit dem, dass ich es sehe und diese Kombination und das
150 einmal so für das Team immer mal festzustellen und dann auch gezielt zu gucken, wie ist so ein Kind
151 und was kann man an dem Kind machen, das war dann für uns der Beweggrund, das dem Team
152 anzubieten und sie haben sich dann geschlossen entschieden die Ausbildung zu machen, haben sie
153 auch alle, ja ich glaube fast alle haben sie gemacht, nein alle haben sie gemacht. Alle haben sie
154 mittlerweile gemacht. (Anmerkung: später erklärte sie, dass der Arbeitgeber die Kosten
155 übernommen hat) Und die, die neu dazugekommen sind, mussten sie dann auch nachholen. Und das
156 hat den Vorteil, dass sozusagen zwei aus unserem Team, ich als auch Frau G., machen die
157 Weiterführende Ausbildung zum Therapeuten und das hat den Vorteil, dass wenn ein Teammitglied
158 jetzt eine Beratung braucht, dann wissen die ja auch schon worum es geht, das macht es dann
159 insgesamt leichter. Also jeder kann es im Grunde genommen für sich selber anwenden, was man

160 eher weniger macht. Aber man weiß, wenn jemand kommt mit der Kamera und sagt sozusagen okay,
161 wir gucken jetzt mal dann weiß man auch worum es geht. So könnte man es sagen und so wenden
162 wir das letztendlich eigentlich auch an. Dass wenn Bedarf ist in der Gruppe, dann gucken wir, dass
163 einer von uns rein geht und da eine Begleitung macht. Und das dann eine Weile macht und dann
164 guckt, wann ist es gut. Und dann ist es sozusagen für uns ist es eine Methode um einfach eine
165 Interventionsmöglichkeit zu haben. Aber es ist keine Methode, wie in manchen anderen Häusern, die
166 sagen wir machen das permanent. Wir lassen das immer einfließen. Es gibt sowohl Schulen als auch
167 Kindergärten, die sagen wir sind Marte Meo geführt und wir nutzen es immer, wenn wir neue Kinder
168 haben. Stellen uns die Kamera hin und gucken uns die Gruppensituation an und analysieren das. Das
169 machen wir nicht. Wir machen es wirklich in einem Bedarfsfall

170

171 **Häusgen**

172 **Wer von Ihnen in der Kita hat als erstes und wodurch von der Methode erfahren?**

173

174 **stellvertretende Leitung**

175 Wir haben davon, als erstes hat Roswitha, also unsere Leitung davon erfahren, darüber dass Frau A.
176 glaub ich ein Angebot geschrieben hat, ein Fortbildungsangebot für die Kita. Und da wir ja immer für
177 unser Fortbildungswochenende suchen, haben wir in dem Rahmen gesagt okay es gibt dieses Marte
178 Meo, kennen wir so noch nicht, laden wir sie ein in die Dienstbesprechung und sie erklärt uns was
179 das ist und dann entscheiden wir. Und dann haben wir gesagt okay üblicherweise wird es in sechs
180 mal hintereinander irgendwie gemacht. Das ist nicht unsere Form. Wir haben dieses
181 Fortbildungswochenende, wir machen unsere 3 Fortbildungstage und wir laden sie dahin ein. Und
182 dann haben wir das so gemacht.

183

184 **Häusgen**

185 **Welche Beweggründe gab es speziell für Sie für die Entscheidung die Methode einzuführen?**

186

187 **stellvertretende Leitung**

188 Für uns war der primäre dass wir gesagt haben wir wollen das kennenlernen und wir wollen wissen
189 was ist denn der Unterschied mit Video zu arbeiten. Video ist ja erstmal spooky. Und dann war
190 wirklich so dieses dass man sagt wir gucken nach den Ressourcen und wir gucken in einer positiven
191 Richtung also im Grunde genommen der Entscheidungsgrund warum haben wir uns dafür
192 entschieden war sozusagen es ist eine Methode, die nur mit positiven Argumenten arbeitet und die
193 das Negative außen vor lässt. Nicht, dass man es nicht sieht, aber das ist nicht der primäre Grund um
194 mit demjenigen, den es grade angeht zu arbeiten. Und das war uns wichtig weil es eine Burnout-
195 Funktion reguliert. Dass man sagt woran leiden meine Mitarbeiter am meisten, dass sie eigentlich
196 sehr viel tun, aber das sie gar nicht wissen WAS sie Gutes tun. Wo wir gesagt haben genau an diesem
197 Punkt ist es dann so dass ich dann sag es gibt diese Arbeitsfelder wenn das Gefühl ist sozusagen, ein
198 Mitarbeiter hat das Gefühl er kommt mit seiner Gruppe nicht klar, dann ist das das Mittel ihm zu
199 zeigen „Guck mal! Da hast du sie! Da hast du sie! Und da hast du sie!“ „Guck mal!“ „Ach nein das ist
200 doch erstaunlich!“. Man ist eher so am zählen, dass man zählt eben zusammen wie das blöd ist und
201 dann kommt am Ende das Gefühl raus „Ich bin ein schlechter Erzieher. Ich bin zu laut. Die Kinder
202 hören auf mich nicht. Irgendwas mache ich nicht richtig. Ich müsste den Beruf mal wechseln. Ich kann
203 das nicht mehr aushalten. Das ist alles nervig.“ Und ab dem Moment wo man sagt so ja jetzt gucken
204 wir mal, bei jedem wie sieht es denn jetzt grad mal aus in der Gruppe wie läuft’s denn bei euch und
205 dann sozusagen das Video angucken und sagen „Och und guck mal da ist ein besonderes Kind und
206 auch das siehst du und auch das wird irgendwie miteinbezogen“ gibt’s dann schon dieses „Puuuh!
207 Okay!“ Und dann macht man sich in dem Zusammenhang immer mal Gedanken wenn es denn eine
208 unruhige oder besondere Gruppensituation gibt ob man da nochmal genauer hinguckt oder ob man
209 das auch nur mal so als Feedback einführt. Das ist so, das wird aber dann eher leitungszentriert oder
210 wunschzentriert gemacht, aber tendenziell wünschen sich die Mitarbeiter nie irgendwas, sie machen
211 einfach ihren Job und sie brauchen dann schon so ein bisschen den Push „So ich komm mal mit der
212 Kamera“

213
214
215
216
217
218
219
220
221
222
223
224
225
226
227
228
229
230
231
232
233
234
235
236
237
238
239
240
241
242
243
244
245
246
247
248
249
250
251
252
253
254
255
256
257
258
259
260
261
262
263
264
265

Häusgen

Der Entscheidungsprozess selbst. Wie wurde die Entscheidung getroffen? Wer war beteiligt?

stellvertretende Leitung

Alle Mitarbeiter waren beteiligt, weil es im Rahmen der Dienstbesprechung vorgestellt wurde. Das haben wir uns angeguckt. Ich glaube sie ist zu zwei Terminen gekommen. Zweimal hat sie es in der Dienstbesprechung erklärt wie es aussieht und mit Beispielen und dann haben wir gesagt „Gut, interessiert euch das?“ Und dann hat die Mehrzahl gesagt „Ja können wir uns vorstellen können wir uns im Rahmen unserer Fortbildungsserie nicht noch extra, sondern in dieser Form vorstellen.“ Und dann haben wir gesagt „Gut wir machen das aber erstmal ganz entspannt. Wir gehen auf das erste Fortbildungswochenende und es steht jedem frei, ob er sozusagen den Practitioner-Abschluss machen will oder nicht.“ Und letztendlich haben ihn alle gemacht. So aber sie haben alle teilgenommen, ja doch und sie haben alle also alle haben die Zeit da und waren da und damit haben sie ich glaube nur unsere Leitung hat den, genau sie hat den Practitioner nicht, weil sie nicht zu allen Terminen konnte.

Häusgen

Gab es ganz am Anfang irgendwelche Bedenken oder irgendwelche Argumente dagegen?

stellvertretende Leitung

Also das mit dem aufgenommen werden war erstmal unangenehm. Das wollte gar keiner. Und das ist auch so die größte Hürde, dass man sich selber angucken muss und dass man mit allen zusammenguckt also alle hatten da erstmal das Gefühl „Da guckst du ja doch wieder genauso, also alle haben erstmal ihren Blick geschärft was läuft denn nicht gut.“ Aber das hat sich relativ schnell beruhigt. Das ist immer noch so, dass wenn man mit der Kamera kommt, dass es im ersten Moment „Uuf“ und dann hat sich das aber auch in der Begleitung ganz schnell erledigt. Es wird auch die Kamera auch tendenziell wenn wir das nutzen, haben wir nicht unbedingt die Kapazitäten, dass jemand mit der Kamera zwingend da stehen kann, sondern dass wir eine Situation ins Leben rufen, wo die Kamera so steht, dass sie miteinander arbeiten können und wir die Aufnahmen haben, weil es letztendlich ja auch da, wenn es um Einzelberatung geht, um eine ruhigere Situation geht, wo man das Kind spezieller angucken kann und dann nur peu à peu andere dazunehmen weil sonst bleibt einem auf der Kamera wenn man das im Gruppenraum macht wenig übrig also man hört zumindest kaum etwas.

Häusgen

Wie wurden die Mitarbeiter denn überzeugt? Die Bedenken sind ja natürlich da. Wurden sie erst ein paar Mal gefilmt und haben im Nachhinein erst gemerkt, dass es gar nicht so schlimm ist?

stellvertretende Leitung

Nein es war einfach, wir haben uns dafür entschieden, dass es alle interessant finden und dass wir diese Ausbildung jetzt einfach erstmal machen. Und ob wir das dann anwenden und wie wir es anwenden, das zeigt sich dann. Aber wir haben gesagt im Grundsatz finden wir das interessant und wir begeben uns jetzt erstmal einfach auf den Weg. Und dementsprechend hat sich das im Nachhinein entwickelt, dass wir das Filmen nicht mehr so schlimm fanden.

Häusgen

Wussten denn die Mitarbeiter letztlich alle, was das Ziel war? Sie sagten die Burnout-Prävention ... War es allen klar, dass es darauf hinaus läuft?

stellvertretende Leitung

Ja also das das unser Beweggrund ist, warum wir das machen. Ja das ist sozusagen das war eine Selbstpflege. Das war auch das primäre Ziel. Klar, wenn ich ein Mittel, ein Instrument in die Hand bekomme, mit der ich meine eigene Arbeit positiv reflektieren kann und mit der ich auch mit Eltern

266 zusammenarbeiten kann und mir das eine Erleichterung gibt in der Kommunikation, dann ist da ja für
267 mich Burnout verhindernd und das ist das, was wir gut finden, also ...

268

269 **Häusgen**

270 **Also gegen diese ersten Bedenken gefilmt zu werden ist man gegen angegangen, indem man**
271 **gesagt hat wir machen es jetzt erstmal, wir probieren es aus, ohne gleich zu sagen wir wenden es**
272 **immer an?**

273

274 **stellvertretende Leitung**

275 Genau, wir haben uns auch nicht entschieden jetzt zu einem Marte Meo-Kindergarten zu werden und
276 unsere ganzen Strukturen so einzurichten, dass wir permanent uns so supervisieren. Alles ist EINE
277 Möglichkeit, die immer wieder angewandt wird.

278

279 **Häusgen**

280 **Und in welcher Weise war der Träger involviert?**

281

282 **stellvertretende Leitung**

283 Die Kirche hat damit gar nichts zu tun. Es ist eine reine hausinterne Entscheidung. Der Träger hat
284 damit nichts zu tun, wobei es mittlerweile auch über das Diakonische Werk sehr gefördert wird, die
285 Marte Meo-Ausbildung zu machen. Also es gibt auch einige, die sie machen müssen. Dadurch, dass
286 wir nicht, also wir sind da zwar angebunden, aber wir sind immer noch eigenständig, sind das für uns
287 interne Entscheidungen.

288

289 **Häusgen**

290 **Und in welcher Weise wurden die Eltern eingebunden?**

291

292 **stellvertretende Leitung**

293 Wir haben die Ausbildung gemacht und haben die Eltern dahingehend nur informiert, dass wir
294 aufgrund unserer Fortbildung die Kinder filmen werden für interne Zwecke und haben uns dafür eine
295 Filmerlaubnis geholt und haben sie dann erstmal nicht weiter informiert, sondern haben erstmal die
296 Ausbildung gemacht und da das ja über zwei Jahre über zwei große Blöcke ging, war einfach klar,
297 dass die Aufnahmen immer vor diesen Blöcken gemacht wurden und dann innerhalb der Blöcke
298 bearbeitet worden sind. Und als sie fertig war die Ausbildung und wir das alles gemacht hatten und
299 wir alle unser Practitioner-Zertifikat hatten, haben wir das den Eltern auf einem Elternabend
300 nochmal kundgetan, dass wir diese Methode jetzt in diesem Haus haben und anwenden und dass sie
301 zusätzlich die Möglichkeit haben auch uns anzufragen, für sich privat sie zu nutzen.

302

303 **Häusgen**

304 **Nochmal bezüglich des Einführungsprozesses: Haben sie diesen Kurs während eure 3-tägigen**
305 **Teamfortbildung gemacht? Extern? War es hier im Haus?**

306

307 **stellvertretende Leitung**

308 Die Ausbilderin, normalerweise macht Susanne Ahrens Kurse, da kommen irgendwie Leute
309 zusammen, interessieren sich dafür und sind Einzelpersonen und kommen in einen Kurs. In diesem
310 Fall war es ein geschlossener Kurs, der nur mit unseren Mitgliedern unseres Hauses stattgefunden
311 hat. Wir sind weggefahren. Wir verreisen immer dafür und sind dann ein ganzes Wochenende an der
312 Ostsee in irgendeinem Tagungsraum und sie ist dann auch für die Angebote dazugekommen und ist
313 dann auch dageblieben. Es war dann für sie auch anders, weil sie eben nicht morgens kam und ging,
314 sondern sie hat einfach drei Tage mit uns verbracht.

315

316 **Häusgen**

317 **Und wie lange hat es insgesamt gedauert?**

318

319 **stellvertretende Leitung**

320 Die Grundausbildung zwei Jahre, weil wir das in zwei Jahren in diesen Blöcken gemacht haben. Die
321 Practitioner-Ausbildung besteht aus sechs Einheiten, sechs Tages-Einheiten, und wir haben
322 sozusagen drei mal zwei Tage gemacht. Wir haben einmal einen Fortbildungstag extra, den haben wir
323 hier gemacht. Dann haben wir zwei, zwei und dann haben wir noch einen Extrafortbildungstag hier
324 gemacht. So dass wir dann so eine Mischung hatten. Und das hat insgesamt zwei Jahre gedauert.

325

326 **Häusgen**

327 **Wie gelang die Koordination? Schließung der Kita usw.**

328

329 **stellvertretende Leitung**

330 Fortbildungstag heißt immer, dass immer diese Wochenenden beinhalten, dass für diese Ausbildung
331 gab es innerhalb der zwei Jahre vier Schließungstage.

332

333 **Häusgen**

334 **Wie liefen die Kurse ab? Viel Theorie? Praxis?**

335

336 **stellvertretende Leitung**

337 Es fing an sozusagen mit recht viel Theorie, also Theorie mit recht vielen Beispielen. Was ist
338 Kommunikation? Wie sieht das aus? Dieser nette „Happ-Happ“-Moment, den sie immer beschreibt,
339 wann ist ein Kind glücklich, wann ist eine Kommunikation erfolgreich und das Kind wächst daran. Wie
340 sieht so ein Moment aus? Da wurden diese typischen Maria Aarts Geschichten vorgestellt und es
341 wurden auch die Verbindungen gemacht mit der Hirnforschung, warum ist es mit dem Bild
342 gekoppelt, warum ist die Information so gut, wieso ist es ein Standbild und nicht eine Bewegung. Und
343 was sieht man daran, wo entdeckt man das? Das wurde sozusagen erstmal an Beispielen erklärt, das
344 war recht ermüdend, das war recht anstrengend und dann wurde es immer untermauert mit eigenen
345 Aktionen. Das hieß sozusagen ein Moment war zum Beispiel dass man gesagt hat okay wie stellen wir
346 uns so eine Situation vor: ihr möchtet ein Kind mit Worten begleiten. Also es geht ja sozusagen
347 immer um diese Folge, dass man sagt man hat eine Aktion und man reagiert, eine Reaktion, und wie
348 verläuft das und es geht primär eben über das Folgen und Leiten und der Hauptpunkt ist einen
349 Kontakt machen und die Dinge benennen. Das ist eigentlich das große Glorienschein und dann eine
350 Reaktion abwarten und dann nochmal ein Spiegelbild dazu geben. Aber wie sieht denn das jetzt aus,
351 wenn wir das machen? Und dann wurden wir in Spielsituationen gesetzt, einer war das Kind, einer
352 der Erwachsene und dann wurde eine Spielzeugkiste hingestellt und dann musste man Dinge
353 rausnehmen und dann sollte man sozusagen ich bin das Kind ich nehm jetzt was raus und mein
354 Erzieher was macht er jetzt? Was sagt er dazu? Wie begleitet er meine Aktion, die ich mache. Und
355 über derartige Übungen, verschiedenster Weise haben wir selbst gespürt wie fühlt man sich denn
356 selber und man wird darin auch aufgenommen und dann guckt man sich nochmal an und sagt so wo
357 sind denn jetzt die Momente, wo das richtig gut gelungen ist? Wo ist denn der Moment überwunden,
358 wo wir nicht mehr sagen „lächerlich, ich bin doch keine zwei!“ und wo sieht man das, dass man das
359 gut hinbekommen hat. Mit den Beispielen haben wir angefangen und dann hatten wir grundsätzlich
360 immer eine Hausaufgabe, jeder sollte Situation in der Kita, die er mit Kindern hat aufnehmen und
361 dann gab es auch klar die Erläuterungen von einer freien Situation und einer Teilgeleiteten Situation
362 und einer Vollgeleiteten Situation und dazu musste jeder zwei Minuten Filmmaterial mitbringen. Und
363 das wurde dann auch noch mal am lebenden Beispiel angeguckt und dann konnte jeder dazu sagen
364 was ist ihm denn dabei wichtig.

365

366 **Häusgen**

367 **Gab es eine Prüfung?**

368

369 **stellvertretende Leitung**

370 Nein, man macht die Hausaufgaben und man ist an den Tagen anwesend und man hat mitgemacht,
371 aber es gibt keine Prüfung in dem Sinne, dass man es jetzt nochmal aufschreiben musste.

372
373
374
375
376
377
378
379
380
381
382
383
384
385
386
387
388
389
390
391
392
393
394
395
396
397
398
399
400
401
402
403
404
405
406
407
408
409
410
411
412
413
414
415
416
417
418
419
420
421
422
423
424

Häusgen

Gab es an manchen Stellen Schwierigkeiten, z.B. Krankheiten, mangelnde Veränderungsbereitschaft, es doch nicht mehr wollen usw.?

stellvertretende Leitung

Also es gibt den grundsätzlichen Hinderungsgrund, dass alle immer nicht wissen, wann sie die Aufnahmen machen sollen. Da sagen immer alle: „Wir haben keine Zeit! Ich habe immer so viel zu tun, wann soll ich denn da eine Kamera aufstellen?!“ Oder „Wer soll denn das machen?!“ Das ist immer eine Schwierigkeit und wir haben das letztendlich gelöst dadurch, dass wir zwei auserkoren haben, die Kameraführer zu sein für die Zeit und die hatten die Aufgabe dafür zu sorgen, dass jeder seine Zeiten macht. Da konnte man sich dann eintragen, wann man ihn ungefähr haben will, das wurde natürlich auch verschoben, wenn es nicht gepasst hat, aber es war sozusagen, dass man eine verantwortliche Person hatte, die für die Kamera und für die Aufnahmen zuständig war.

Häusgen

Ohne genaue Angaben machen zu müssen, welche Anschaffungen kamen auf die Einrichtung zu?

stellvertretende Leitung

Wir haben nochmal zwei Kameras, also keine Cams, sondern einfach Fotoapparate, die auch Videofunktion haben, davon haben wir zwei zusätzlich angeschafft, die wir sowieso benutzen, um Bilder zu machen. Also jede Gruppe hat eine eigene Kamera. Und zwei von uns haben auch sich Kameras intensiver angeschafft speziell dafür um das zu machen, weil wenn man das öfter macht, dann ist das mit der Kamera, die immer in der Gruppe ist nervig. Und das war nur in der Hinsicht anstrengend, weil alle hätten lieber ihr Smartphone benutzt. Und es gibt leider Datenschutzregeln und diese werden immer sehr streng ausgelegt die dann halt eben sagen, alles was auf dem Smartphone gemacht wird ist öffentlich. Und das heißt, nichts, was wir hier mit Kindern machen, wird auf einem Smartphone gemacht. Also ich kann das Smartphone benutzen, um etwas nachzuschlagen, wie auch immer, aber weder Fotoaufnahmen noch Filmaufnahmen noch Tonaufnahmen werden sind per Smartphone gemacht. Also das ist unser Regelwerk, weil ich will nicht verklagt werden von Eltern, weil sie sagen, da gab's jetzt keine Zustimmung dafür.

Häusgen

Also alle Mitarbeiter hier haben den Kurs gemacht und alle die nachkommen müssen ihn machen? Ist jetzt gerade noch jemand dabei oder macht noch jemand den Therapeuten-Kurs?

stellvertretende Leitung

Ich mache den Therapeuten-Kurs gerade zu Ende, ich habe noch vier Termine und eine weitere Kollegin, die ist aber gerade im Mutterschutz. Sie hat die Ausbildung unterbrochen und wird sie irgendwann zu Ende machen.

Häusgen

Und gibt es eine Art Marte Meo-Beauftragten bei Ihnen?

stellvertretende Leitung

Das bin ich. Also ich mach die Ausbildung, ich bin stellvertretende Leitung, das ist mein Job.

Häusgen

Was hat sich im Kitaalltag verändert? Merkt man eine Burnout-Prävention, dass man ein wenig entspannter wird? Oder wird mehr Acht auf die Basiselemente Benennen usw. gelegt? Setzen Sie das bewusst ein? Haben sich die Interaktionen geändert?

stellvertretende Leitung

425 Die Interaktion hat sich geändert schon mit der Ausbildung, weil die Einstellung eine andere wird.
426 Und dadurch, ich will jetzt sagen, wir nutzen das ja nicht täglich, aber dadurch, dass es trotzdem
427 präsent ist, ist es halt so, dass ich diese Ausbildung mache, dadurch bin ich ja immer noch nahe dran
428 und dadurch hat sich miteingefügt, dass sozusagen Eltern-/Familienberatung hier mit angeschlossen
429 sind. Und das bedeutet dass es drei Varianten von Marte Meo Beratung für uns gibt. Es gibt eine
430 Kurzintervention, d.h. wenn es eine Darstellung wo sind die Kinder gut, wie definieren wir das, wie
431 zeigen wir das am besten und es ist ganz besonders wichtig, dass die Eltern das besonders gut
432 mitnehmen können, dann nutzen wird die Marte Meo-Methode, um Aufnahmen zu machen und eine
433 Interpretation dazu, die wir den Eltern im Elterngespräch mitgeben. Die freuen sich ganz tierisch,
434 wenn sie sehen, wie toll ihre Kinder in der Aktion mit anderen Kindern sind. Und wir dann, ohne viel
435 weiterzumachen, und hier bräuchten wir noch ein bisschen Unterstützung, da würden wir uns
436 freuen. Und das reicht oft mit einem Mal. Es ist einfach eine Unterstützung für ein Elterngespräch,
437 wo sie die Entwicklung ihres Kindes sehen können und wo es, wenn es nötig ist auch ein zweites Mal
438 ein Folgegespräch gibt. Und da wird es von Fall zu Fall ausgesucht und dann wird diese
439 Videomethode mit eingebracht. Das ist so der eine Part. Dann gibt es den Part, dass es kurzfristige
440 Irritationen, Erziehungsfragen gibt von Eltern, die eine Kurzberatung mit mir dann machen. Das ist
441 dann eine Mischung aus systemischer Beratung und Marte Meo, wo sie dann die Wahl haben, ob sie
442 mehr brauchen. Also da gibt es dann ein informelles Gespräch, da wird einmal das Problem erörtert
443 und wenn damit das schon klar ist, dann probieren wir das aus, dieses Benennen, wo sind wir beim
444 Essen, wer ist der Jüngste, daran richtet sich das Thema aus und dann habt ihr eine ruhigere
445 Essenssituation. Oft kommen sie dann zurück und sagen „Genau! Das war’s schon! Der braucht
446 überhaupt keinen Sportunterricht, der muss ja gar nicht Fußball spielen! Super! Klasse!“ Und dann
447 sind sie glücklich und bei anderen ist es so, dass sie sagen „Ja wir hätten ganz gerne mehr.“ Und das
448 bezieht sich dann auch eher auf so „Ich möchte zu Hause ... und das klappt so gar nicht ...“ Da haben
449 wir immer mal, da hatten wir insgesamt jetzt sechs Familien, die dann sich das für zu Hause, dass
450 einer von uns kommt und die das in dem Rahmen gemacht haben. Und dann die Begleitung der
451 Mitarbeiter bei derartigen Fragen. Und das war so im Rahmen am Anfang haben wir so ein bisschen
452 Begleitung, dass wir es ähnlich, wie bei den Eltern machen: Wir haben ein Problem, wir machen eine
453 kurze Aufnahme, wir gucken uns das hier an und suchen, bestätigen jetzt das Problem und wo klappt
454 das eigentlich und was brauchen wir also mehr und wenn sie sagen „Ja das funktioniert. Wir sind
455 super glücklich, das ist toll.“ Dann wird da gar nichts mehr gemacht. Wenn es aber heißt, „Nein ich
456 sehe das irgendwie noch nicht so und es funktioniert nicht.“ Dann wird es weiter gemacht. Oder dass
457 man sagt hier ist ein richtiges Problem „Dieses Kind ist extrem auffällig ich krieg den in der Gruppe
458 gar nicht gebacken. Es funktioniert nicht.“ Dann wird richtig eine Begleitung über mehrere
459 Sequenzen, also bis der Mitarbeiter sagt „Ja, jetzt bin ich an einem Stand, wo ich sage, hier habe ich
460 mir die Zeit genommen und jetzt hab ich eine Bindung geschaffen und die Sachen sind so, dass ich
461 den in der Gruppe auch so führen kann.

462 463 **Häusgen**

464 **In welchem Rahmen werden die Videos ausgewertet? Machen Sie das in einer Teamsitzung, wo**
465 **alle zuschauen oder ist es eine 1:1-Situation mit dem Erzieher?**

466 467 **stellvertretende Leitung**

468 Wenn es um eine Gesamtsituation geht: „Ich bin mir unsicher, lass uns mal gucken!“, dann wird es im
469 Team gemacht. Tendenziell mache ich die Aufnahmen und wir gucken uns das gemeinsam an „Guck
470 mal, wie läuft es denn da?“ Und dann wird danach geguckt, wenn es ein spezieller Fall ist, wo man
471 sagt „Hier möchte ich ein Kind ganz besonders fördern.“ Dann würde sozusagen, dann geht immer
472 die systemische Beratung vorher und in der systemischen Beratung fällt die Entscheidung „Hier
473 ist ein Punkt und ein Raum, wo wir eine Marte Meo-Begleitung möchten.“ Und dann wird sozusagen
474 dafür speziell geguckt und mit dem Einzelnen verhandelt „Wann hast du Zeit? Wann geht das, dass
475 wir das machen?“ Und da ich ja in allen Gruppen arbeite, sind das dann eben die Tage, an denen ich
476 da bin. Und dann werden die Aufnahmen gemacht und dann müssen aber außerhalb der
477 Arbeitszeiten die Besprechungen sein. Also weil wir am Kind arbeiten.

478

479 **Häusgen**

480 **Aber es ist nicht so, dass gesagt wird „Jeder Mitarbeiter macht einmal im Monat ein Video.“**

481 **Sondern es geht nach Bedarf?**

482

483 **stellvertretende Leitung**

484 Nach Bedarf!

485

486 **Häusgen**

487 **Jetzt noch einmal ins Detail, wofür nutzen Sie die Videos?**

488

489 **stellvertretende Leitung**

490 Im Grunde genommen Team-/Kollegenberatung, Elternberatung und für uns nochmal so als

491 Feedback.

492

493 **Häusgen**

494 **Zur Bilanz: Würden Sie sagen, dass der Transfer geglückt ist? Dass das, was in der Fortbildung**

495 **vermittelt wurde, auch wirklich ankommt?**

496

497 **stellvertretende Leitung**

498 Ich finde, klar dass die Fortbildung erfolgreich war, aber sie wäre, also hätten sich nicht zwei von uns

499 dazu entschieden, die Ausbildung weiterzumachen, wäre es sehr wahrscheinlich verebbt. Weil

500 irgendeiner muss sich ja zuständig fühlen auch mal Aufnahmen zu machen und es muss irgendwie

501 immer einen geben, also wenn es sozusagen ein Problem gibt, dann ist es in diesem Haus, das ist

502 sowieso mein Auftrag, dann bin ich die Person, die angesprochen wird. Ob es ein schwieriges

503 Elterngespräch ist, ob es eine schwierige Situation in der Gruppe ist, das ist immer Leitungsaufgabe.

504 Solange die Leitung das System trägt und sagt „Das ist unsere Methode“ und unterstützt, dass das

505 Team es schafft, sie einzusetzen, dann kommt man auf fruchtbaren Boden. Wenn man aber nur sagt,

506 „Wir machen jetzt alle mal die Practitioner-Ausbildung.“, wir wissen jetzt alle, dass es rein

507 theoretisch geht, dann verebbt das, wie alle anderen auch. Es kommt dann höchstens mal, wenn

508 man Glück hat, in Krisensituationen hoch, dass man das mal gemacht hat. Aber dann fühlt man sich

509 nach der Practitioner-Ausbildung immer noch zu unsicher. Also man ist schon, man kann sich das

510 eigentlich, man kann das schneller greifen und es macht es einfacher im Haus die Beratung an den

511 Kollegen zu machen. Aber das die Kollegen sagen „Ach das mache ich jetzt für mich, um mir das

512 anzugucken“ Da sind wir nicht gelandet. Könnte man, aber das würde bedeuten, dass man das

513 systemisch wirklich angeht. Dass man sagt es ist klar, wir machen jeden Montag eine Aufnahme und

514 die reflektieren wir. Nur dann würde Marte Meo zu einem Selbstgänger-System werden. Aber das

515 kann dann nicht mehr bedarfsorientiert sein, sondern das ist dann einfach, um immer den IST-Stand

516 zu halten und dann kann man, ist da noch ein besonderer Bedarf und dann geht man weiter.

517

518 **Häusgen**

519 **Gibt es jetzt aktuell immer noch Schwierigkeiten? Sie sagten, es würde verebben. Woran liegt das?**

520

521 **stellvertretende Leitung**

522 Weil sie uns da ... Ich würde mal sagen, dadurch dass die Entscheidung gefallen ist, dass zwei aus dem

523 Haus diese Ausbildung noch dazu machen, war klar, dass wir eine Verantwortlichkeit festgelegt

524 haben. Und dadurch haben wir uns entschieden, haben wir automatisch die Möglichkeit es

525 bedarfsorientiert zu machen. Hätten wir uns aber nicht dafür entschieden, hätten wir uns dafür

526 entscheiden müssen, dann ein Regelwerk einzuführen, damit es nicht verebbt. Wir haben uns jetzt

527 für diesen Weg entschieden, weil es sind zwei Leute, die machen über zwei Jahre die Ausbildung, die

528 bieten dem Team das an und die bieten es den Klienten hier an und die bringen das immer ins Team

529 zurück d.h. sozusagen da haben wir eine nette Mischung. Alle schwierigen Fälle, die wir jetzt

530 bearbeiten werden von mir betreut und es geht aber immer wieder zurück hier ins Haus und es

531 bindet sich immer alles hier dementsprechend ist das jetzt für uns die Lösung. Das müsste sich
532 ändern, wenn ich das Haus verlasse. Oder wenn wir sagen, das reicht uns so nicht und wir kommen
533 an einem Punkt, wo ich sage, wir haben eine längere Phase wo wir sagen, wir haben
534 Unzufriedenheiten, also dass die Teams fühlen sich nicht so wohl, das ist eine große überarbeitete
535 Situation dann wäre das immer ein Mittel, was ich einführen würde und sagen würde „So jetzt
536 machen wir eine Einheit, ich möchte einfach, dass jeder solche Aufnahmen macht, ich möchte sie mit
537 euch zusammen angucken wie schön wir arbeiten. Dann wäre das wieder so als Teambildung und /
538 -bindung auch eine Methode. Und wenn ich dann das Gefühl hätte, das ist irgendwie ... da bräuchten
539 wir noch mehr, dann müssten wir nochmal drüber nachdenken, inwieweit wir so eine Situation
540 nochmal anders erzeugen würden. Also da wäre ich dann, da wüsste ich noch nicht, der Bedarf ist im
541 Moment nicht da, aber das heißt nicht, dass er nicht noch kommt. Das würde sich dann noch
542 anderweitig ergeben. Immer wenn sich Positionen auch verändern, wenn ich nicht mehr im
543 Gruppenalltag bin, ich das sozusagen mittragen kann dann würde sich das ändern. Aber da ich
544 sozusagen die Marte Meo-Beauftragte bin, entscheide ich auch ein wenig „Ist hier eine Situation,
545 brauchen wir das?“ und würde das immer in die Teambesprechungen zurückgeben und fragen „So
546 was haltet ihr davon, wenn wir jetzt so eine Einheit mal machen?“ Und so würde es zur Zeit ablaufen.
547 Es ist vielleicht etwas Besonderes, weil wir hier ein gleichberechtigtes Team haben. Wir haben zwar
548 eine Leitung, aber es ist eine sehr gleichberechtigte Rolle. Jeder hat so das gleiche Veto. Und das
549 beinhaltet, dass wir Dinge sehr miteinander besprechen. Andere Häuser sind hierarchischer
550 aufgebaut und da ist das dann eben so. Da ist dann eine Aufgabenstellung an jeden Erzieher, dass er
551 von sich in der Woche eine Aufnahme macht.

552

Häusgen

553 **Was ist der große Nutzen für Ihre Kita?**

554

stellvertretende Leitung

557 Dadurch, dass wir Marte Meo haben, haben einfach ein angenehmes Werkzeug. Das kann man
558 sagen. Wir haben eine andere ... Die Grundeinstellung hat sich einfach nochmal gefestigt. Das ist
559 sozusagen, wir haben einen gemeinsamen Blickwinkel und das bringt es vielleicht nochmal, dass man
560 sagt sozusagen dass ... wir haben vorher schon, zwei von uns haben die ressourcenorientierte
561 Beratungsausbildung gemacht und das steckt auch schon in unserem Grundkonzept vom Haus. Aber
562 es wird einfach nochmal anders verinnerlicht und es bedarf jetzt einfach nur noch einer Erinnerung.
563 Wenn man merkt, da läuft der Kontakt nicht, dann kommt jemand schon automatisch darauf wie
564 mach ich es: ich heb ihn hervor ich benenn ihn einfach ein bisschen mehr, ich begleite ihn mit ein
565 bisschen mehr Worten und dann kommt sozusagen, also die Methode wird einfach so oder so schon
566 angewendet sie wird nur nicht mehr permanent mit Video begleitet. Die Videobegleitung ist einfach
567 dann wichtig, wenn ich einen Lerneffekt haben will, den ich genauer überprüfen will. Aber ansonsten
568 wird die Methode insgesamt schon angewendet. Und das ist das Ding. Die Einstellung wie will ich
569 denn in Kommunikation treten und was ist dafür wichtig und worauf muss ich achten. Das weiß jeder
570 und das tut jeder. Und dann gibt es einfach noch so Momente wo man sagt „Hier müssen wir einfach
571 nochmal genauer hingucken, was genau braucht diese Situation und das Kind. Und dann gucken wir
572 genauer hin, aber es wird ... es ist einfach ein Teil. Und das ist der Vorteil. Das es sozusagen eine
573 Blickrichtung gibt.

574

Häusgen

575 **Welche Wirkungen zeigen sich bei den Kindern?**

576

stellvertretende Leitung

579 Sehr unterschiedlich. Im Allgemeinen ist es so, dass sie sich gerne selber sehen. Also, wenn sie eine
580 Kamera sehen und das kurz mitkriegen, aber da viel fotografiert wird sowieso im Alltag, ist es
581 sozusagen so ein Medium Kamera, man wird fotografiert, da wird etwas aufgenommen. Das hat
582 einen relativ kleinen Stellenwert. Es gibt mal vereinzelt Kinder, die da ein bisschen mehr
583 Aufmerksamkeit haben. Bei den Kindern, wo wir eine richtige Marte Meo-Begleitung machen hier in

584 der Kita im Alltag, die gehen die Kamera holen das ist ganz süß. Weil es oft damit verbunden ist, dass
585 es in Einzelsituationen erstmal gemacht wird und im Gruppenalltag viel viel später und die gehen
586 dann immer los und holen die Kamera und bauen die dann mit auf und wissen, also für sie bedeutet
587 Kamera eine Viertelstunde Zeit für mich. Das verbinden sie mit der Kamera. Eine besondere Zeit, wo
588 der Erzieher mit mir und anderen außerhalb der Gruppe nochmal was extra macht. Und wenn wir
589 das im Gruppenalltag, um so Gesamtsituationen zu haben, dann merken sie das gar nicht. Weil die
590 stell ich irgendwo hin, für einen Morgenkreis, wo ich das gut sehe oder ich steh am Rand, aber da ich,
591 oder jeder, der das macht ja immer dazugehört, ist es ja nicht eine neue Person, die auf einmal eine
592 Kamera hält. Es ist eine Person, die sowieso da ist und nebenbei läuft eine Kamera.

593

594 **Häusgen**

595 **Aber Sie merken schon, dass Sie durch diese Methode die Entwicklung fördern?**

596

597 **stellvertretende Leitung**

598 Ja, ganz klar! Und es ist für uns auch eine klare Methode, eben grade, wenn wir das machen, den
599 Eltern Entwicklungen zu zeigen. Erstmal merkt der Mitarbeiter, wo/wie kriegt er das Kind besser und
600 es entsteht überhaupt eine Bindung, die so eventuell nicht da war und es gibt mehr Sicherheit sich zu
601 bewegen. Das kommt relativ schnell und es ist dann auch ein Mittel, weil es sind ja dann auch Eltern,
602 die ich dann ansprechen musste „Dein Kind beißt und haut und dies und das“ Also sie hatten dann
603 erstmal schon ein paar mal die Info „Da ist irgendwas“ und denen dann auch zu zeigen „Ja aber guck
604 mal! Das kann er! Da kann er das, hier haben wir eine Entwicklung und es geht uns jetzt besser und
605 wir achten jetzt drauf“ Und es hat sich dadurch ergeben, dass zwei Elternpaare zum Beispiel, eine
606 Egetherapie begonnen haben, weil wir hier die Marte Meo-Begleitung gemacht haben mit dem Kind
607 im Haus und sie haben dann für sich entschieden „Wir machen eine Egetherapie.“ Und vielleicht
608 möchten sie gerne auch nochmal die Marte Meo- Begleitung für zu Hause, aber das war ihnen dann
609 erstmal zu viel. Das ist doch wunderbar! Das heißt sozusagen wir arbeiten an unserer Baustelle, sie
610 arbeiten an ihrer Baustelle und am Ende kommt es allen zugute.

611

612

613

614

615

616

617

618

619

620 **Vorgehen beim Transkribieren:**

621

622 Es wurde wörtlich transkribiert und keine Veränderungen an Satzbau, Grammatik etc. vorgenommen.
623 Lediglich Füllworte wie z.B. „Äh“ wurden ausgelassen.

624

625 [?] bedeutet, dass das Wort nicht verständlich war.

626

627 [...] zeigt Passagen an, die nicht relevant für die Fragestellung waren.

1 **Leitfadeninterview Kita 2 (Leitung) am 30.10.2015**

2
3 **Häusgen**

4 **Ich würde Sie bitten, zunächst kurz Ihre Einrichtung zu beschreiben und auch sich selbst.**

5
6 **Leitung**

7 Es ist eine dreigruppige Kita: eine Krippengruppe, Ein- bis Dreijährige, zwei Elementargruppen, das
8 sind jetzt eigentlich eher Familiengruppen mit einer kleinen Alterserweiterung, also ab Zweieinhalb
9 bis zur Einschulung. Das ergibt sich einfach so aus dem momentanen Bedarf.

10 Zu meiner Person: Ich bin seit 1984 in beruflichen Diensten und in unterschiedlichen Kitas unterwegs
11 gewesen und auch verschiedenste Ausbildungen und Fortbildungen noch gemacht und dann
12 irgendwann bei der Marte Meo-Methode gelandet, wo ich jetzt so das Gefühl hab, dass ich ... dass es
13 etwas Funktionierendes ist, weil sie so bodenständig ist, weil sie aus dem Alltag heraus ist. Wir haben
14 uns auch in anderen Projekten beteiligt, „Papilio“ zum Beispiel, da war ich auch begeistert von, also
15 es war einfach eine sinnvolle Geschichte, „Schatzsuche“ und da gab es immer so gewisse Bausteine
16 [?] ja das war dann eher ein starres System, das man natürlich abwandeln kann, haben wir auch
17 gemacht. Dann kommt aber das Problem hinzu, wenn nicht alle wirklich geschult sind, dann geht das
18 Ganze ein bisschen verloren, wie eine Kollegin, die das dann gemacht hat oder auch die Zweite, wenn
19 die einfach mal das Haus wechseln. Und das ist nun mal heute Alltag und das ist ganz gruselig
20 eigentlich. Und ich hab mich dann entschlossen, nicht nur die Practitioner-Ausbildung zu machen,
21 sondern dann die nächste weitere Ausbildung, bei mir ist denn eben die Fachberatung, die
22 Kollegentrainerin-Ausbildung. Und das ist einfach auch eine gute Sache, weil ich da nochmal Marte
23 Meo als Instrument zur Diagnose kennenlernen und ja was das Kind wirklich braucht. Das sieht man
24 nochmal genauer. Man kann es in der Kita einsetzen in vielfältiger Weise und eben bei den Eltern in
25 der Eingewöhnung, für die Mitarbeiter, für Krisengespräche im Grunde für alles irgendwie, was das
26 Zusammensein von Menschen bestimmt. Ja junge Mütter zum Beispiel, alleinerziehend, da geht es
27 nicht so ganz direkt um die Marte Meo-Methode an sich, aber es geht um ein Video, schöne
28 Momente zu zeigen, wie gut es dem Kind geht, wenn sie einen neuen Ausbildungsabschnitt machen
29 und ein wenig aufgeregt sind ob das mit dem Kind alles gut klappt, dass sie dann das Gefühl haben,
30 also bei uns hier in der Kita ist jedenfalls alles richtig gut. Die Mütter können sich auf die neue Zeit
31 einlassen und das beruhigt viel. Einfach die Arbeit mit Bildern und mit dem Element „Ich werde
32 gesehen; und mein Kind wird gesehen“. Das ist glaube ich so ein ganz entscheidendes, jedenfalls hier
33 bei uns in der Arbeit, ein ganz entscheidendes Moment.

34
35 **Häusgen**

36 **Waren Sie die erste, die die Methode kennengelernt hat?**

37
38 **Leitung**

39 Ja. Also kennengelernt, ich weiß jetzt die Jahreszahl gar nicht mehr so genau, war das jetzt 2011, ich
40 glaube ich sag das mal ungefähr ... Wir haben das über eine Leitungsrunde bei uns kennengelernt,
41 also unsere Regionalleiterin hat das als kleines Video, als Videoclip gezeigt diese Methode. Es war
42 eben ein Anschauungsvideo zum Kennenlernen und aufgrund dieses Videos gab es irgendetwas, was
43 mich irgendwie „angefasst“ hat das war das Eigenartige. Man guckt sich ja vieles an ... und ja
44 vielleicht auch die Erzählungen der Mitarbeiter da drauf bzw. dann da auch schon so ein Stück so die,
45 ja ich nenn das jetzt Einfachheit, weil es ist ja, der Alltag hat sich ja geschrieben. Faszinierend fand ich
46 einfach die Erzählung und so das Erlebnis Maria Aarts, die irgendwann mal sagte aufgrund eines
47 Elternerlebnisses, so das kennt man ja, es gibt viel Wissen über die Entwicklung von Kindern, es gibt
48 viel Wissen über Beratungsmethoden und dann gibt es Mütter, die dann verzweifelt sagen „Wieso
49 können sie sich denn mit meinem Kind verstehen. Das verstehe ich ja gar nicht. ICH will doch ...“ und
50 sie so eine banale Geschichte gemacht hat, dass sie sagt „Okay, die Theorie funktioniert
51 wahrscheinlich nicht mehr, jetzt guck ich mir einfach mal die Mütter an oder die Familien an, die im
52 Alltag gut funktionieren und die auch gut wieder aus der Krise rauskommen. Also da gibt es
53 Alltagszankerei, das ist ganz normal, aber da kommen sie auch gut wieder raus und es geht weiter.

54 Wie machen die das denn eigentlich?“ Sie hat funktionierenden Familien in den Alltag geschaut, das
55 finde ich eine tolle Vorgehensweise und macht jetzt ja diese Methode so praktikabel und so erzähl
56 ich teilweise den Eltern auch. Wir haben hier ein Klientel, das ist die gebildete Mittelschicht, und da
57 gibt es immer einige auch nach unten und einige auch nach oben noch weiter, aber an sich ist das
58 eine gut zugänglich gebildete Mittelschicht, egal aus welchen Nationen sie kommen, die sind offen
59 dafür und allein, wenn ich dann so die Worte erzähle [?] wir arbeiten viel mit dem Benennen „Ach ja,
60 das Benennen, ja ach das machen wir ja auch“ Und so stehen sie dann vor mir und dann sag ich „Ja
61 dann sind sie ja gut drauf. Das ist doch prima.“ Und dann wandern sie also des Weges irgendwie und
62 erkennen das und sind offen der Methode gegenüber. Also das ist dann nichts irgendwie Skurriles,
63 Theoretisches irgendwie, sondern das ist aus dem Alltag heraus und da kann man die Familien
64 schnell mitnehmen. Genau, also das ist mein Zugang gewesen. Ich hab die Practitioner-Ausbildung
65 gemacht, ich habe angeschlossen dann die Kollegentrainer-Ausbildung, weil ich es einfach wichtiger
66 fand, damit ich da noch ein bisschen gezielter mit umgehen kann, hab das aber in der
67 Dienstbesprechung erzählt, gleich zu Anfang, bevor ich die Practitioner-Ausbildung begonnen hab,
68 und da sagten die Kollegen alle „Ja Frau Franke und wir? Was ist mit uns.“ Und ich sagte ja ist okay,
69 wenn da Interesse ist und wenn sie das auch kennenlernen möchten, dann lade ich mal jemanden ein
70 und das war dann Susanne Ahrens, die war hier bei uns. Dann haben wir zwei Studientage dazu
71 gemacht, also erstmal so ein bisschen kennenlernen die Videoclips und dann Videoclips selber
72 machen, das war der Zweite Termin und so ist da erstmal so ein Bodensatz angekommen in der Kita.
73 So und dann haben wir viel ausprobiert. Ich habe natürlich dann glücklicher Weise die Chance gehabt
74 die Kollegen hier mit ins Boot zu holen für meine eigene weitere Ausbildung und dadurch gab es
75 dann natürlich auch mal viele Gespräche darüber, viele kleine Aha-Erlebnisse und ja und das und so
76 geht es im Grunde weiter. So jetzt ist meine Ausbildung zu Ende, jetzt hab ich gemerkt, es fängt an so
77 ein bisschen irgendwie zu ruhen, ein bisschen passiv auch zu werden und jetzt sind wir grad dabei,
78 dass wir einen Weg finden, wie nun das Medium Videoclip mit dem Laptop mit der digitalen Kamera
79 wirklich einzu[?] in die Gruppen als Alltagsmittel und nun hat gestern grad eine Kollegin ausprobiert
80 einfach eine schöne, eine Spielsituation zwischen den Kindern zu filmen und mit dem Kind sich
81 anzugucken und dann haben wir wiederum diese gemeinsame Situation, also wie guckt das Kind
82 dann da drauf, auch wieder gefilmt und ihr Ziel ist es jetzt erst einmal also so für's Erste, das, also a)
83 diese Spielvideos und wie sich das eigene Kind das dann anguckt auf dem Laptop wie es da drauf
84 reagiert einfach der Mutter mal zu zeigen. Und es geht da nicht um eine bestimmte Fragestellung,
85 sondern einfach erstmal nur Interaktion von Kindern, Spielverhalten, wie geht es ihrem Kind, was hat
86 sie für ein schönes Gesicht, freut sie sich ja und wie ist das so mit den Kleinen ernstern Gesichtern,
87 zwischendurch auch versuchen wird das mal in der Krippe und Krippenkinder sind dann ja, wenn da
88 irgendwas nicht stimmt, ja dann können die sofort ja ganz ernst gucken. Aber wie löst sich das auch
89 wieder? Also es geht auch wieder weiter im Spiel. Das sind ja auch so Prozesse die einfach wichtig
90 sind. So das sind jetzt also so unsere Wege, dass wir das mal so als Alltagsinstrument ohne immer
91 irgendwie ein Problem vor Augen zu haben, etablieren wollen.

92

Häusgen

94 **Haben alle Kollegen die Practitioner-Ausbildung gemacht?**

95

96

Leitung

97 Es war keine Practitioner-Ausbildung. Wir haben einfach erstmal mit den beiden Studientagen
98 angefangen. Ich glaube, also es ist so ein bisschen auch meine Überzeugung, selbst wenn sie die
99 Practitioner-Ausbildung hätten, es muss immer einer da sein, der nochmal von oben drauf guckt –
100 ganz gezielt. Weil es ist wie mit allen neuen Dingen, das wird dann erstmal ganz nett, ganz gern
101 angenommen auch, mehr oder weniger begeistert also von den Kollegen hinterher. Es gibt
102 unterschiedliche Zugänge. Ich hab hier eine Kollegin, also die kann da jetzt nicht so richtig was mit
103 anfangen. Aber das ist einfach nicht ihr Zugang, das ist so. Sie läuft mit. Und man muss dann als
104 Leitung immer wieder Inputs geben oder sich dann von außen holen. Ganz häufig sind in den
105 Dienstbesprechungen, wenn wir Fallbesprechungen haben, da kommt Marte Meo dann wieder von
106 hinten rein, wenn es heißt ich glaube an der Stelle, da müssen sie sich als Erzieherinnen mehr

107 benennen, damit die Mutter weiß, zum Beispiel in der Eingewöhnung, was passiert jetzt hier
108 eigentlich und wie ist das so richtig, damit da so ein bisschen Offenheit, Transparenz reinkommt. Und
109 da wird es immer wieder Thema. Nicht direkt mit Video, das haben wir nur vor kurzem nochmal
110 gemacht, da als wir es da besprochen hatten, dass einfach Situationen nur gefilmt werden sollen,
111 dass es nicht zu kompliziert sein soll, ja das war, das ist so das Wichtige daran. Ich verspreche mir
112 also von einer Practitioner-Ausbildung, die jede hat, nicht flächendeckend was. Also ich kann mir das
113 schon vorstellen, bei einzelnen Mitarbeiterinnen, die da einfach auch im Alltag schon immer fit drauf
114 sind und in die Richtung gehen, da kann das wirklich nochmal eine Vertiefung dieser Ausbildung und
115 Festsetzung dieser Sichtweise und Arbeitsweise auch sein.

116

117 **Häusgen**

118 **Aber es ist schon so, dass alle Mitarbeiter diese Elemente wie das Warten, das Benennen usw.**
119 **kennen, dass sie wissen, worum es geht?**

120

121 **Leitung**

122 Ja, wir haben zwei FSJ-lerinnen, also junge Menschen im Freiwilligendienst, die ich im Grunde im
123 Erstgespräch auch immer wieder darauf hinweise, also wir würden nach Marte Meo arbeiten,
124 genauso wie ich das bei den Eltern mache. Und einfach nur den Baustein „Benennen“ mal benennen.
125 Also das sei so ein ganz wesentlicher Bestandteil, das eigene sprechende Sprachverhalten ist wichtig
126 und und und. So dann haben sie so einen ersten Einstieg darein. Und der Rest wird dann im Grunde
127 über die Teambesprechungen/Dienstbesprechungen dann weiter erläutert. Jetzt habe ich dann
128 nochmal so ein kleines Papier fertig gemacht so für's erste. Neue Mitarbeiterinnen so und jetzt
129 kommen die rein und Marte Meo, was ist das? Also ich sage mal für den Kitaalltag, es ist ja nicht der
130 riesige Berg, wir wollen ja nicht als Therapeuten in erster Linie arbeiten, sondern einfach sich dessen
131 bewusst sein, was Marte Meo beinhaltet, was sie vermutlich sowieso schon machen. Wo man das
132 dann weiß, dann ist es das Ziel einfach das auch bewusst einzusetzen. Das ist das Wichtige, was mir
133 wichtig ist einfach daran.

134

135 **Häusgen**

136 **Oft ist es ja so, wenn man hört, dass mit Videoanalysen gearbeitet wird, dass viele**
137 **zurückschrecken. Als Sie davon erzählt haben, Sie würden die Ausbildung machen, war es da bei**
138 **ihren Mitarbeiterinnen nicht so?**

139 **Oder bzw. wie haben Sie es denn vorgestellt, so dass die Mitarbeiter sofort gesagt haben, ja das**
140 **wollen wir auch?**

141

142 **Leitung**

143 Ich habe erst einmal einfach nur erzählt. Ich habe gar kein Video gezeigt, ich habe nur erzählt davon
144 und ich könnte mir das gut vorstellen. Das hört sich sehr interessant und sehr gut machbar usw. und
145 so ein bisschen was zur Methode an sich erzählt. So und dann bekam ich dann irgendwann nur diese
146 Reaktion. Zwei Kolleginnen waren da vorrangig von 7 pädagogischen Mitarbeitern, die da einfach
147 drauf ansprangen und sagten „Ja das müssen wir jetzt aber auch mitkriegen. Es nützt ja nichts, wenn
148 Sie das haben.“ Und da dachte ich ja ist richtig, genau. Und so ist es dann eben, dann folgten die
149 beiden Studenttage. Also von, es war schon, man merkte ein bisschen komisch ist es schon, das ist
150 neu irgendwie. Und ich hab die Kolleginnen für meine weitere Ausbildung dann ja auch gefragt,
151 können Sie sich das vorstellen, bleibt ja auch alles hier und der Blick auf das Positive. Und wir gehen
152 dann auch nochmal ins Review und das müsste ich dann auch filmen, ist Ihnen das recht? Ja, es war
153 so ein bisschen krisselig komisch so, aber ist okay. Wir haben uns dann auch alles gemeinsam hier
154 angeguckt, so dass sie es freigeben konnten, guten Gewissens freigeben konnten dann für die
155 Betrachtung in der Weiterbildung. Also es ist keine offene Blockade gewesen. Ich habe jetzt noch
156 eine Kollegin, die hat noch so ein bisschen diffuse Scheu vor einem Video. Und da bin ich irgendwie
157 noch dran, dass ich sie über Umwege, vielleicht sogar über die Geschichte, dass erstmal nur Kinder
158 gefilmt werden, sie soll mit Kindern die bitte angucken und dass es so ein Stückchen Normalität wird.
159 Einfach im Handeln. Und dann kommen wir hinterher nochmal ran, dass sie selber sich auch filmen

160 lässt, um ihr einfach nochmal klar zu machen, was bei ihr gut funktioniert, denn darum geht es und
161 eine Stärkung erfährt irgendwie. Das ist so die einzige Kollegin, die eigentlich so sagt, ich möchte
162 noch nicht.

163

164 **Häusgen**

165 **Also Sie benutzen ganz viel diese Kommunikationselemente im Alltag. In welcher Form arbeiten Sie**
166 **noch mit Mart Meo? Kollegiale Beratung? Fallbesprechungen? Elternberatung?**

167

168 **Leitung**

169 Ja also bei den Teambesprechungen und den Dienstbesprechungen, also Teambesprechungen sind
170 die in den Gruppenteams, das sind die kleineren Runden und Dienstbesprechungen sind die
171 Gesamtdienstbesprechungen. Da ist es so, dass Fälle/Fragen benannt werden einfach „Es ist gar nicht
172 einfach so ganz einfach bei dem Kind. Da müssen wir mal gucken“ und so und in Teilen wird dort
173 diese Spielsituation gefilmt und dann gucken wir wirklich einmal drauf, gemeinschaftlich, weil es im
174 Grunde durch unseren gesamten Tagesablauf und da wir noch ein überschaubare Runde sind, wo
175 jeder einmal auch in diesem Bereich auch den Nachmittagsdienst macht, mit diesem Kind
176 irgendwann zu tun hat in der Regel, soweit es nicht ein 5-Stunden-Kind ist.

177

178 **Häusgen**

179 **Arbeiten Sie auch in der Gruppe?**

180

181 **Leitung**

182 Nein ich bin freigestellt. Aber ich krieg im Laufe des Tages ... (Häusgen: Sie bekommen trotzdem den
183 Kontakt?) Ja ...

184

185 Also es ist dann auf den Dienstbesprechungen, wo es dann besprochen wird und es ist zunehmend
186 so, dass gar nicht mal die Videos im Vordergrund stehen, sondern dass wir die Kinder im Grunde alle
187 sehen und wir langsam wissen, wovon wir eigentlich sprechen. Also dieses Thema gemeinsame
188 Sprache, ja es hat sich so heraus entwickelt, dass eine Kollegin etwas beschreiben kann und ich sehe
189 das Kind ja auch im Alltag, Morgensingkreis ist die eine Stelle, ich bin immer wieder mal für
190 irgendwelche kurzen Sachen in der Gruppe drin, sehe sie spielen, agieren und da fallen mir dann ganz
191 ähnliche Dinge auf, wie die Kollegin schildert. Und ja inzwischen kann man wirklich sagen es ist so ein
192 ... es ist ja so, dass es an ganz häufig an dem Benennen liegt oder dass man in der Interaktion zu
193 schnell ist. Ja Kinder ... Menschen brauch mmm 2 Sekunden um eine Information zu verarbeiten,
194 Kinder nochmal einen kleinen Tick länger und Krippenkinder noch mal ein kleines bisschen länger. Ist
195 so! Und wenn man diese Regel einfach nicht beherzt, das ist auch das, was wir den Eltern dann
196 weitergeben, dann gibt es Crash, Ärger und Spannungen, da wird es laut in der Gruppe. Da nebenan
197 ist die Krippe, ich habe dann Zeiten, wo es einfach richtig laut ist. Man kann dann sicher nochmal
198 drüber überlegen, ob das dann in der Struktur, wie da Arbeit vonstattengeht liegt. Und wenn man
199 feststellt, man hat es verändert und es funktioniert immer noch nicht, das ist für mich so dieses
200 Diagnosemittel, dann stell ich fest, das ist tatsächlich nicht zu machen, also und wenn man dann
201 nochmal mit Marte Meo-Elementen genauer guckt, ist es irgendwann trotzdem das Stück Zeit, viele
202 Kinder, zu wenig Mitarbeiter und dann muss man doch, so sehr die registisch(?) vorgehen, also viel in
203 die Leitmomente rein, vieles zu schnell, und ganz sensibel reagieren da Krippenkinder oder wenn im
204 Elementarbereich, ja die Kinder sind, die uns auch so auffallen, ja wenn da die Leitmomente einfach
205 zu schnell sind, dann blockieren sie, sitzen auf der Erde, sie ziehen sich nicht an, nein, weil sie es
206 irgendwie nicht verdaut kriegen und weil so viel Trubel um sie herum ist. Alles nachvollziehbar. Also
207 da merkt man denn, dass so ein Kitaalltag, trotz aller Marte Meo Versuche doch noch nicht so ganz
208 optimiert ist. Also ich meine wir wissen es ja auch, es wird ja auch noch, es gibt ja Bewegungen, dass
209 sich da nochmal ein bisschen was ändern soll.

210 Um mal wieder auf die Frage zurückzukommen, es gibt ganz unterschiedliche Zugänge und es läuft
211 zunehmend, also bei den Kollegen, die eine Offenheit haben, und das ist in der Krippe vorhanden es
212 ist in einer Elementargruppe vorhanden und ich sage mal zur Hälfte in der anderen Elementargruppe,

213 da können wir ganz viel über Gespräche schon arbeiten. Wir brauchen nicht mehr direkt das Video
214 angucken, weil wir im Grunde alles dieses Kind sehen. Und manchmal ist es noch so, dass es gut ist,
215 sich den Film wieder anzugucken oder einen Film anzugucken. Ich mache das nicht zu viel mit den
216 Filmen, das nutzt sich, es ist so ein bisschen inflationäre irgendwie. Aber gezielt immer wieder.
217 Und mit Eltern in Entwicklungsgesprächen, gibt es einfach Mitarbeiter, die sich schwerpunktmäßig
218 schon darauf eingeschossen haben, die sagen „Ich nehme da einfach das Video da mit dazu. Und das,
219 was ich auf dem Entwicklungsbogen dann drauf habe, das kann man dann nochmal auf dem Video
220 gut sehen“ Und sie beschreiben es dann schon nochmal mit den Worten von Marte Meo: „Guck mal
221 wie die beiden sich miteinander freuen.“ Ob so gewisse Happ-Happ-Momente erwähnt werden, das
222 weiß ich jetzt nicht, aber es geht um schöne Freude, gemeinsame schöne Zeiten, dass es eben auch
223 wichtig, ganz ganz wichtig ist für Kinder. So das wird da schon mit dazu genommen. Auch für die
224 Entwicklungsgespräche. Das muss eigentlich auch Ziel sein, dass das im Grunde in jeder Gruppe
225 gemacht wird.
226 Von der Raumgestaltung her sind wir jetzt dabei ein bisschen umzubasteln, nochmal viel Geld in die
227 Hand zu nehmen. U.a. auch dafür, dass regelrechte Erzieher-Schreibebenen geschaffen werden. Es ist
228 also ... es gibt einen Tisch so irgendwie, aber das ist noch nicht so ganz optimiert und dass wir aber
229 auch gleichzeitig da drin einen Schrank haben, wo ein Laptop mit drin verortet werden kann, so dass
230 den jederzeit rausziehen kann nicht irgendwo ins Archiv verschwindet und ihn holt. Ja sondern das
231 direkt vor Ort hat, wie es mit der digitalen Kamera momentan ja schon ist. Und das also jederzeit im
232 Gespräch mit Kindern oder wenn man Eltern auch mal kurz was zeigen möchte nutzen kann. Das
233 muss einfach vor Ort mit drin sein.

234 235 **Häusgen**

236 **Bieten Sie auch Elternberatungen an? Nutzen Sie die Videos auch dafür?**

237 238 **Leitung**

239 Also ich sage mal, es ist länger her und es ist auch nicht immer ganz häufig, aber ich habe eine
240 extreme Situation gehabt mit einer ukrainischen Mutter, also das ist ja so eine osteuropäische
241 Prägung, die, da war sie noch in der Krippe und die sagte dann nur „Ja zieh dich bitte an!“ So aber
242 dann merkte ich aber irgendwie auch, wenn ich so beim Rausgehen vorbeiging an dieser Situation da
243 tut sich nichts und die Mutter in einer Ausdauer sitzt und „Zieh dich bitte an. Mach das jetzt.“ Das
244 eskalierte irgendwann. „Ich gehe dann jetzt los.“ Und für das Kind war das natürlich panisch und es
245 waren wirklich Verzweiflungsschreie. „Ich geh jetzt los. Das nützt ja gar nichts.“ So und dann ging sie
246 los und drehte sich auch gar nicht weiter um. Also diese Mutter fiel mir schon auf. Dann war dieses
247 Kind irgendwann im Elementarbereich. Es war ein bisschen besser geworden, aber noch nicht so
248 wirklich. Dann ging sie irgendwann raus. Das Kind hatte das Fahrrad hier vorne und „Ja geh mal dein
249 Fahrrad holen.“ Und ich merkte nur, wie sich ihr Kind, ging zum Fahrrad, drehte sich aber immer
250 wieder um zur Mutter. Die Mutter ging aber weiter. Ich glaube sie erzählte sogar noch mit einer
251 anderen Mutter. Da war plötzlich Panik angesagt, das Kind schmiss sein Fahrrad hin, hatte es zwar
252 schon rausgeholt, aber es schmiss es hin und schreiend hinter ihr her „Nun hol dein Fahrrad. Nun hol
253 dein Fahrrad.“ Ging nicht. Die beiden gingen weiter bis hinten am Gemeindehaus längs, das Kind
254 schreiend nebenher und wahrscheinlich, das habe ich nun nicht mehr gehört „Hol doch dein Fahrrad.
255 Hol dein Fahrrad.“ Nein ging nicht mehr. Dann saßen sie hinten auf der Mauer „Hol dein Fahrrad.“
256 Immer noch schreiend. So dann hatte ich die Mutter angesprochen ich sagte „Na, ist nicht einfach,
257 ne?“ Ich sagte „Haben Sie Lust sich da mal auf was einzulassen?“ Und da war die Situation, wir
258 mussten ja alle unsere, während der Ausbildung unsere Videos machen und wir hatten gegenseitig
259 verabredet, wenn bei uns mal was ist, ich möchte es selber nicht gerne machen, aber dann schuster
260 ich dir mal was zu. Dann, ich hatte die Mutter dann hier im Büro, wir hatten uns für den nächsten Tag
261 verabredet, sie erzählte noch ein bisschen von zu Hause und sie sagte „Ich will nicht so mit meinem
262 Kind umgehen!“ Also so richtig die Idealsituation. Sie hat keine Lust mehr so mit ihrem Kind
263 umzugehen und ich dachte na bravo. Jetzt haben wir sie da. Also das habe ich nicht gesagt. So ich
264 gebe ihnen mal eine Telefonnummer mit, ich sagte das geht um Videoaufnahmen und Marte Meo
265 und erwähnte nur so ein paar Dinge von Marte Meo irgendwie so das arbeitet zum Beispiel so mit

266 dem Benennen und manchmal auch ein bisschen Zeit lassen einfach nur dem Kind. Aber das würde
267 man auf einem Video viel besser sehen. Ja gut prima, Adresse mit genommen und sie hatte dann den
268 Auftrag sich bei dieser Kollegin zu melden. Eine, die auch die Therapeutin-Ausbildung gemacht hat. Ja
269 und dann hatte ich erstmal abgewartet und habe dann die Kollegin bei unserem nächsten
270 Fortbildungstermin gefragt „Na wie sieht es aus? Hat sie sich schon gemeldet?“. „Nein, hat sie noch
271 nicht.“ Komisch dachte ich. Das was wiederum interessant war ist, dass mich die Kollegin aus der
272 Gruppe, also der Vorfall war an einem Donnerstag, ich war am Freitag nicht im Haus und am Montag
273 sprach mich dann die Kollegin an „Sagen Sie mal, hatte da schon ein Termin stattgefunden?“ Ich
274 sagte „Nein so schnell geht das nicht.“ „Also die sind hier heute Morgen reingekommen in die
275 Garderobe, haben die Sachen aufgehängt, haben sich verabschiedet dann ist das Kind in die Gruppe
276 reingekommen, Tschüß und dann war gut. Ja und bei dem Abholen genauso. Ich sagte ja okay ist ja
277 gut. Also was vorher kompliziert war, hat sich da irgendwie in ein scheinbares Nichts aufgelöst, also
278 nicht mehr so mit der Bedeutung und ich habe die hinter auch nicht mehr in der extremen Weise
279 irgendwie agieren hören. Manchmal sehe ich die Eltern ja morgens noch wie sie mit ihren natürlichen
280 Momenten „Ja nun komm mal mit“ Da werden die doch irgendwie unter dem Arm geschleppt. Aber
281 das, was einfach faszinierend ist, dass es aus diesem Gespräch heraus, wo ich ihr ja nur so zwei, drei
282 Dinge erzählt habe, damit sie weiß, worauf sie sich da einlässt, irgendetwas bei ihr hängengeblieben
283 sein muss. Ob das das Wort „Zeit“ ist, was sie dann hinten drin im Köpfchen hatte und irgendwie
284 abgerufen hat, wenn es um Leitmomente ja im Grunde ging „wir müssen jetzt los. Wir müssen jetzt
285 zur Kita.“ So ich glaube auch irgendwas mit Blick habe ich auch nochmal irgendwie gesagt und die
286 brauchen so eine Sekunde länger oder sowas. Vielleicht hat sie sich auch im Internet nochmal, es ist
287 schon eine bildungsnahe Mutter gewesen, vielleicht hat sie sich im Internet einfach erkundigt und
288 recherchiert und da einfach nochmal den einen oder anderen Satz mit aufgenommen. Also allein aus
289 dieser 10 Minuten Beratungssituation mit diesen Extremen vorne weg, hat sich das aufgelöst. Wir
290 haben immer wieder mal, nicht häufig, aber immer wieder mal wo wir den Eltern auch in der Form
291 ansprechen und wo sie von zu Hause eine ganz hilflose Situation schildern und bei einer weiteren
292 Familie, die schildere ich jetzt mal nicht so ausführlich, da ging es einfach nur da rum das Kind
293 schmiss sich dann zum Beispiel morgens in der Wohnung auf den Boden hin, wenn die Mutter ins
294 Schlafzimmer ging, um sich die Hose anzuziehen. Und sie sagte „Ich kann mich nicht anziehen.“ Und
295 dann kamen sie dann irgendwann um halb zehn, nachdem sie es denn endlich geschafft hatten. Und
296 wo ich ihr, das war dann aber auch ein längeres Gespräch, dann sagte „Benennen sie das doch
297 einfach“ Sagen Sie „Du weißt du, ich gehe jetzt ins Schlafzimmer und ziehe mir meine Hose an und
298 dann bin ich gleich wieder da.“ Und die ist auch sehr offen gewesen. Eine indische Familie, sehr
299 offen dann gewesen und die dann aufmerkte „Oh irgendwie funktioniert was besser.“ Und wir
300 merkten das eben auch. Das Kind drehte sich morgens im Kreis immer um, wir haben den Rücken nur
301 gesehen, der mochte da irgendwie noch nicht so richtig mit bei sein. Naja, Eingewöhnung sagt man,
302 so aber ziemlich schnell löste es sich dass er sich umdrehte und zunehmend auch mit gesungen hat.
303 Also irgendwas muss da für ihn geklärt gewesen sein. Und so sind das so, es sind so faszinierende
304 Momente und manchmal vielleicht auch ein wenig dubios, weil dass diese extremen Konflikte in so
305 kurzer Zeit zu lösen, da stolpert man ja auch ein bisschen drüber. Wo ja sonst immer, was weiß ich,
306 fünf Termine und sonst was ... ja das ist doch faszinierend an Marte Meo. Das ist einfach das
307 Faszinierende daran.
308 Wir haben hier eben Kindergartenkinder. Regeleinrichtung, wir sind jetzt KitaPlus geworden, also wir
309 haben eben auch, egal woher die Familien kommen, i.d.R. bildungszugewandte Familien. Das muss
310 man immer wissen. Von daher ist das, wird das für mich auch realistisch dann. Sonst muss man
311 wieder ganz anders arbeiten. Ja das ist das, was wir an faszinierenden Erlebnissen mit Familien
312 haben.

313 Häusgen

314 Wo gibt es jetzt noch Schwierigkeiten?

315 Leitung

316
317

318 Ich sage mal so, wir haben einfach eine Kollegin und das ist schon extrem, Frau Ahrens hat Sie ja nun
319 auch schon kennengelernt, die hat hier in der Kita vor 43 Jahren, da war das noch alles anders, ihre
320 Ausbildung gemacht, ihr Anerkennungsjahr und ist hier geblieben. Sie kennt nichts anderes und vor
321 diesem Zeitraum war auch keine richtige Personalentwicklung auf den Fahnen der Leitungen, das war
322 alles, das wurde alles noch anders gesehen und da gibt es Schwierigkeiten. [...] Diese Kollegin ist so
323 ein bisschen am Ende ihrer Fahnenstange einfach, das ist schlicht und ergreifend so, da kommt nichts
324 mehr an. Ja, wenn man über Zeit spricht im Sinne von Marte Meo, dann sagt sie zwar „Ja ich hab
325 doch gesagt, er braucht einfach nur mehr Zeit“ Aber sie meint eigentlich diese passive Zeit laufen
326 lassen, diese Entwicklung und nicht dass es um eine Sekunde in einer Interaktion geht. So das kommt
327 einfach nicht an.

328 Und wenn Routine da ist, wenn man es gemacht hat und da auch seine positiven Erlebnisse mit
329 hatte, dann fängt es an Routine zu werden und da müssen wir rein kommen. Da gibt es den Alltag
330 „Wir müssen das noch machen. Das liegt auch noch an.“ und dann wird natürlich sowas, wo man
331 noch keine Routine drin hat, das wird erstmal beiseitegeschoben. Ich erlebe in der Krippe eine ganz
332 große Aktivität, das ist also wirklich witzig, bei den anderen, da ist die Offenheit da, man möchte es
333 machen, da merke ich, dass ich jetzt ganz viel im Hintergrund bin so „Wie sieht’s aus bei euch?
334 Planung? Wann ist ein Zeitmoment mal? Dieses Kind, das fällt uns doch sowieso auf. Fangen wir doch
335 einfach mal mit einer schönen Spielsituation an“ Nicht mal den großen Überbau ,es ist ein
336 schwieriges Kind, welche Fragestellung, welches Problem oder so‘ sondern einfach nur ganz banal
337 anfangen. Also da sind wir jetzt in der Phase.

338 Und ganz bestimmt könnten wir noch Zeit, nein nicht könnten, wir brauchen mehr Zeit und wenn es
339 nochmal eine weitere Stunde ist, um einfach so diese Videoauswertung auch mal hier vor Ort und
340 nicht immer nur im privaten Kästchen oder sowas zu machen. Teilweise bei mir ja auch. Statt hier in
341 der ganz normalen Arbeitszeit, wird sich dann doch zu Hause hingesezt und draufgesehen. Das
342 passiert aber mit anderen Dokumentationen teilweise auch. Es gibt eine freie Verfügungsstunde, die
343 können die Kollegen nutzen, so das wird aber garantiert nicht immer ausreichen, dass dann auch ein
344 Video mal vorbereitet wird [...]

345

Häusgen

347 **Inwieweit war denn der Träger involviert?**

348

Leitung

350 Nein es war eine Impulsgeschichte. Also unsere Regionalleiterin, meine Dienstvorgesetzte hat auf der
351 Leitungsrunde ein Video gezeigt. Und das blieb dann erstmal so. Es war eins von zwei Videos über
352 verschiedene Dinge und das blieb dann erstmal so stehen. Jetzt ist es inzwischen so dass, also ich
353 denke mal das Ziel wird schon gewesen sein, es ist eine sinnvolle Methode, es gibt große Erfolge,
354 woanders eben auch und jetzt waren wir auf der Suche wie kriegen wir das jetzt irgendwie auch bei
355 uns mit rein. So das erste Pflänzchen, der Versuch erstmal ein Video reinzusetzen, wie wird es
356 aufgenommen und inzwischen gibt es so ein trägerinternes Evaluationsprojekt dazu mit mehreren
357 Kitas, die sich daran beteiligen und dann dort also richtig alle zum Practitioner ausgebildet werden,
358 wo man guckt, wie verändert sich das dann. Also die sind den Weg dann so rum gegangen, ich habe
359 es für mich herum ein wenig anders entschieden. Ja also eine Offenheit grundsätzlich da und es
360 kommt letztendlich beim Träger so langsam ins laufen, dadurch dass diese Evaluationsprojekt der ist
361 da, immer mehr Kitas werden dran beteiligt und so kommt das in Gange.

362

Häusgen

364 **Sie würde schon sagen, dass es wichtig ist, dass es eine Person gibt, die sich zuständig fühlt. Es
365 würde nichts nützen, wenn alle den Practitioner-Kurs gemacht haben? Es würde sich verlaufen?**

366

Leitung

368 Also momentan ist es noch so. Wenn so etwas automatisch in der Ausbildung mit drin ist,
369 Erzieherausbildung, ich fange mal auf der Ebene an, dann ist es ja schon Handwerkszeug was sie
370 mitbekommen Umgang mit Video, mit dem Laptop angucken, welche Möglichkeiten bestehen da

371 drin für den Alltag. Dann kann ich mir vorstellen, dass es letztendlich langt, dass alle einfach einmal
372 geschult sind und natürlich hat Leitung immer irgendwie den Auftrag nochmal zu gucken und wie
373 läuft es? Wenn es ganz wesentlich als eine Methode in einer Kita benannt ist, dann muss es auch ja
374 immer geguckt werden. Momentan würde ich das so noch nicht sehen. Es geht verloren, wie jede
375 andere Fortbildung, auf die auch wir als Leitung immer gucken müssen wird es transportiert in die
376 Teams so „Das habt ihr doch gemacht. Welche Elemente davon können denn jetzt angewendet
377 werden? Oder fehlt noch irgendwas?“ Es ist immer Auftrag der Leitung da oben drauf zu gucken, weil
378 alles, was an Fortbildungsinhalten kommt oder sonstigen Vorgaben
379 [...]

380 Also das ist etwas Grundsätzliches für Fortbildungen. In der momentanen Situation, das dauert ja
381 immer so ein bisschen, bis sich da Ausbildungsinhalte verändern. Es wird ja auch immer nur
382 angerissen, eine von vielen Methoden. Ja das ist wichtig. Von daher so dieser Aspekt, das
383 Aufgabenfeld von Leitungen, welche Aufgaben hat sie, geht immer mehr hin Richtung
384 Personalentwicklung, wo denn auch dazu gehört, genau zu gucken, was ist jetzt eigentlich mit den
385 Fortbildungsinhalten und die Arbeit, funktioniert das noch? Und auch immer selber kleine Impulse zu
386 geben, damit das wieder neu ins Laufen kommt, Stolpersteine so ein bisschen zu benennen oder
387 benennen zu lassen. Auch da wirkt Marte Meo. Damit, weil manchmal Kollegen das gar nicht so
388 richtig sehen oder es irgendwelche Vorbehalte gibt dann doch etwas zu sagen von der Ausstattung
389 her „Oh wir können nicht so viel Geld ausgeben.“ Oder was auch immer. So dann muss es auch
390 einfach freigegeben werden von der Leitung. Und da sehe ich einfach auch die Aufgaben drin, damit
391 das immer wieder kommt. Ja also ich halte es für notwendig. Wenn ich jetzt höre, die andere Kollegin
392 formuliert das ganz ähnlich ... [...] Vor allem man kann ja nicht für alles, für Bildungs-und-
393 Lerngeschichten, man kann ja nicht für irgendwelche Grenz... also Beobachtungsinstrumente ... ich
394 denke mal, da ist man dann auch auf der Ebene, wenn man Leitung ist, man liest sich rein, man kennt
395 die Inhalte, man braucht da nicht gleich den Kurs mitmachen. Also das ist natürlich da auch mit drin.
396 Aber für mich war es eine ganz persönliche Leidenschaft einfach, weil ich das einfach sehr
397 funktionstüchtig und umsetzbar sah, dass ich sagte „Ich muss das unbedingt für mich nochmal selber
398 haben.“ Manchmal hilft es ja auch wenn man erstmal in der eigenen Tätigkeit auch in der Beratung
399 mit Eltern, Mitarbeitern deutlich machen kann, weil die merken es dann ja auch in der Gruppe. Ja
400 wenn ich hier so ein Kurzgespräch habe von fünf Minuten so und mich dann eine Kollegin fragt
401 „Hatte sie schon eine Beratung gehabt? War da schon was?“ da merk ich, da kommt schon was an.
402 Und diese Kollegin, es war eine sehr offene Kollegin, die hat das also auch schon gesehen, dass selbst
403 schon so ein kurzer Moment etwas helfen kann.

404

405 **Häusgen**

406 **Welchen Kurs haben Sie genau gemacht? Ich verstehe den Unterschied noch nicht so ganz**
407 **Therapeuten-Kurs, Kollegentrainer-Kurs ...**

408

409 **Leitung**

410 Ich glaube das ist so eine deutsche Eigenheit, auf die sich dann Maria Aarts als Verantwortliche im
411 Grunde dann auch mit einlassen musste, also es gibt ein pädagogisches Arbeitsfeld, es gibt ein
412 therapeutisches Arbeitsfeld und je nachdem wie man in dieser Therapeuten-Ausbildung, wie sich das
413 dann auch so nennt, welche Videos Sie vorgelegt haben, in welchem Arbeitsfeld Sie da das gemacht
414 haben ist das dann eher die Kollegentrainer- oder Fachberatung das sind dann synonyme Begriffe
415 irgendwie oder es nennt sich dann Therapeut. Es gibt Physiotherapeuten, Ergotherapeuten, die
416 würden dann als Therapeuten bezeichnet werden. Und wenn man aus dem pädagogischen
417 Arbeitsfeld kommt, dann ... oder wenn man im pädagogischen ist und man hat vielleicht sowieso
418 schon eine therapeutische Grundausbildung, eine systemische Beratung, so dann geht, und hat dann
419 ja automatisch auch die therapeutischen Videos, dann wird das eine therapeutische Ausbildung. Ich
420 habe meine Therapeuten-Ausbildung bei A. G. gemacht. Lag einfach daran, dass ich über Frau
421 A. keinen Kurs im Hamburger Raum zustande bekommen habe und nach Itzehoe hätte fahren
422 müssen und durch den Tunnel und das wollte ich mir einfach nicht antun. Das waren bestimmt liebe,
423 nette Leute, das wäre auch mal interessant gewesen, aber ich wollte mir das so nicht antun. Ich

424 wollte hier so ein bisschen ortsnah was haben und das hat dann über A. G. geklappt. So und er
425 benannte das eben auch, das ist ja so eine mehrjährige Begleitung gewesen, und dann sagte er ja wir
426 müssen das jetzt einfach so differenzieren. Zu Anfang war es dann noch gleich und egal, aber dann
427 merkte ich schon aha da kommen irgendwelche Veränderungen so mit rein. Ich denke mal das ist
428 auch in so einer deutschen Denkweise auch verankert. Alles muss sehr differenziert und
429 aufgeschlüsselt sein. Und ich will das nicht alles runterreden, aber dadurch entstehen auch
430 Hemmnisse, etwas umzusetzen, dadurch wird etwas komplizierter. Ja und da muss man so ein
431 bisschen aufpassen, dass man nicht zu viel regelt.

432

433 **Häusgen**

434 **Welche Beweggründe gab es für Sie persönlich, dass Sie die Ausbildung machen wollten bzw.**
435 **Marte Meo einführen?**

436

437 **Leitung**

438 Also grundsätzlich habe ich immer daran Interesse mich fortzubilden. Das ist mein Grundinteresse. Ja
439 ich habe mit 45 nochmal nebenberuflich Sozialpädagogik studiert, weil sich da ein berufsbegleitender
440 Studiengang entwickelte. Das war vorher noch nicht so verfügbar. Das ist das eine. Und das andere
441 ist natürlich immer im Sinne der Tätigkeit hier, was können wir hier für unsere Arbeit noch so
442 brauchen, damit es uns hier irgendwie besser geht und den Familien und den Kindern. Und
443 letztendlich kommt genau das dabei raus. Also ich höre bei den Eltern immer mal, das mit den
444 Videos, mit den Marte Meo Sachen, dass sie sich da gut aufgehoben fühlen „Ja ist ja klasse, dass sie
445 das machen!“ Wir haben auch nicht wirklich großen Stress miteinander so also unterschiedlichster
446 Art. Das hat also auch ein bisschen zur Beruhigung beigetragen. Also scheinbar haben Eltern das
447 Gefühl, dass sie hier mit ihrem Kind gut aufgehoben sind, weil besondere systematische
448 Vorgehensweisen haben, die sie erkennen, wo sie selber draufgucken können und wie wir mit ihrem
449 Kind einfach umgehen. Also zwei Zugänge: mein persönliches Interesse an Fortbildungen und dann
450 einfach die Sinnhaftigkeit für die Kita und das, was ich zu Anfang schon meinte, dass ich das Gefühl
451 habe, das ist wirklich keine neue Erfindung also kein neues Konstrukt. Ja zusammen formulieren mit
452 komplizierten Worten, sondern man guckt was da ist, „Guck mal das schöne Gesicht da an. Und wie
453 die sich freuen!“ Wir nennen das Happ-Happ-Momente und man muss es einfach benennen und
454 bestätigen sie das. Ich will ja noch gar nicht von Turntaking reden, das sind alles so Folgegeschichten
455 irgendwie, aber das sind ja die Basiselemente, das ist ja Alltagssprache, das ist Alltagshandeln, das ist
456 Alltagssprache und die Eltern brauchen sich nicht neu erfinden oder sich etwas merken und ganz doll
457 aufpassen. Das ist auch der Moment gewesen, der mich fasziniert hat.

458

459 **Häusgen**

460 **Das Wichtigste bei Marte Meo ist Aufmerksamkeit für so etwas? Dass das Kind ein Signal gegeben**
461 **hat usw.**

462

463 **Leitung**

464 Ja, also den Blick haben auf das Kind und für Kinder. Was braucht das Kind in diesem Moment [...]
465 Was braucht es in der Garderobe, wenn es trotz dreimaliger Aufforderung sitzt und immer nur rum
466 guckt, was so passiert. Und dann sind das oftmals ja ganz kleinteilige Schritte „Steh mal auf, geh mal
467 an die Garderobe, nimm deine Jacke ...“ Also wirklich kleinschrittiger. Also was braucht das Kind, das
468 Kind wird gesehen, den Blick haben für, was braucht es in dem Moment ... ja diese beiden
469 Geschichten sind das.

470 Und diese Diagnosegeschichte, wenn man sagen kann man hat jetzt im Sinne Marte Meos etwas
471 ausprobiert und da tut sich jetzt, ich nenne jetzt mal so eine Zeitspanne von 14 Tagen, da tut sich
472 nicht richtig was, so dann ist für mich der Schritt zu sagen, dann brauchen wir jetzt noch mehr. Hier
473 brauchen wir etwas wie Frühe Hilfen, wie den Jugendpsychiatrischen Dienst, da brauchen wir dies
474 und das. Oder es gibt Hören, Bewegen, Sprechen in Hamburg drüben, wo funktional erstmal etwas
475 beguckt wird. Also als Diagnosemoment so. Ich weiß ja nun auch dass auch selbst im
476 Kinderschutzbereich/Jugendamtsbereich, das auch für die Herauskristalisierung benutzt wird, ob das

477 Kind in einer Familie bleiben kann. Leute, die in diesem Arbeitsfeld arbeiten nehmen sich dann das
478 als Diagnoseinstrument mit dazu. Ich mache es hier letztendlich genauso.
479 [...]
480 Und es sind wirklich nur 5-Minuten-Sequenzen, die reichen aus. Und wenn ein Kind 5 Minuten nichts
481 macht, dann wird es im Verhältnis gesehen, dass es das auch im Alltag nicht macht. Und dann kann
482 man mal überlegen warum macht das Kind jetzt 5 Minuten nichts. Wobei das stimmt ja nicht. Es
483 macht ja nicht nichts. Es guckt, es verarbeitet, es denkt da irgendwas, es reimt sich seine
484 Alltagswirklichkeit, seine Logiken zurecht [...] Da liegt ein großes Potenzial drin.

485
486
487
488
489
490
491
492
493

494 **Vorgehen beim Transkribieren:**

495
496 Es wurde wörtlich transkribiert und keine Veränderungen an Satzbau, Grammatik etc. vorgenommen.
497 Lediglich Füllworte wie z.B. „Äh“ wurden ausgelassen.

498
499 [?] bedeutet, dass das Wort nicht verständlich war.

500
501 [...] zeigt Passagen an, die nicht relevant für die Fragestellung waren.

1 **Leitfadeninterview Kita 3 (Heilerziehungspflegerin) Telefoninterview am 20.10.15**

2
3 **Häusgen**

4 **Ich würde Sie bitten, zunächst kurz Ihre Einrichtung zu beschreiben und auch sich selbst.**

5
6 **Heilerziehungspflegerin**

7 Also erstmal gesagt, ich bin nicht die Kitaleitung, ich bin Gruppenleitung in einer Integrationsgruppe.
8 Wir haben insgesamt drei Gruppen und davon sind zwei Integrationsgruppen mit fünfzehn Kindern.
9 Vier davon sind Integrationskinder, also mit einem erhöhten Förderbedarf und eine Familiengruppe,
10 da sind vier oder fünf Krippenkinder dabei. Also eine ziemlich kleine familiäre Kita.

11
12 **Häusgen**

13 **Wie sehen die Strukturen aus? Gruppenleitungen? Bereichsleitungen z.B. für den Bereich**
14 **Integration? Usw.**

15
16 **Heilerziehungspflegerin**

17 Also dazu zu sagen ist, dass in den Integrationsgruppen das so ist, dass immer eine Heilpädagogin
18 und eine Erzieherin arbeiten. Zumal ist dann die Erzieherin die Gruppenleitung. In meiner Gruppe ist
19 das ein bisschen anders. Ich bin Heilerziehungspflegerin und dementsprechend auch für die
20 Integrationskinder zuständig. Bin zudem aber auch Gruppenleitung, weil ich die einzige von meinen
21 Kolleginnen aus meiner Gruppe bin, die täglich und auch etwas länger da ist. Genau und wir sind zu
22 dritt in der Gruppe. Meine Kollegin, die eine Kollegin ist fünfmal die Woche da, arbeitet aber nur vier
23 Stunden und die zweite ist dreimal die Woche da und arbeitet vier bis fünf Stunden am Tag.

24
25 **Häusgen**

26 **Wie sieht die Leitungsposition aus? Gibt es auch eine Stellvertretung? Ist die**
27 **Leitung/Stellvertretung mit in der Gruppe tätig?**

28
29 **Heilerziehungspflegerin**

30 Also wir haben eine Heimleitung, die stellvertretende Leitung haben wir auch. Die ist zudem auch
31 Gruppenleitung in der anderen Integrationsgruppe. Und unsere Chefin, wenn mal Not am Mann ist,
32 ist sie natürlich auch dabei und am Arbeiten auch in der Gruppe. Aber auch wenn jetzt mal nicht
33 wirklich Not am Mann ist, kommt sie trotzdem mal vorbei und schaut, was bei uns so los ist und hilft
34 dann auch.

35
36 **Häusgen**

37 **Seit wann arbeiten Sie in Ihrer Einrichtung mit der Marte Meo Methode? Bzw. in welcher Form**
38 **arbeiten Sie damit? Haben alle oder haben nur Sie die Fortbildung?**

39
40 **Heilerziehungspflegerin**

41 Also die Heilpädagogin aus der anderen Integrationsgruppe und ich haben die Fortbildung gemacht,
42 also sind wir nur zwei Personen hier in der Einrichtung, die diese Methode überhaupt benutzen
43 dürfen oder ausüben dürfen.

44
45 **Häusgen**

46 **Wie haben Sie von der Methode erfahren? Wie haben Sie sie kennengelernt? Wie sind Sie auf die**
47 **Idee gekommen „Ich möchte jetzt Marte Meo machen?“**

48
49 **Heilerziehungspflegerin**

50 Wir haben – war das letztes Jahr? – ja genau letztes Jahr haben wir eine Jahresarbeitstagung vom
51 Kitawerk, also wir arbeiten im Kitawerk und die machen alle zwei Jahre eine Jahresarbeitstagung,
52 bieten verschiedene Fortbildungen an und darunter war auch die Marte Meo-Ausbildung/Fortbildung
53 dabei. Davon war ich sehr angetan zumal das ja eine sehr schöne Beobachtungsform ist mit den

54 Videoaufnahmen und dann haben wir gesagt „okay wir zwei Heilpädagogen, bzw. wir zwei, die mit
55 den Integrationskindern arbeiten lernen die Marte Meo-Methode kennen um diese für unsere Arbeit
56 umsetzen zu können so um mit den Kindern auch besser arbeiten zu können.“

57

Häusgen

59 **Welche Beweggründe gab es für die Entscheidung, genau diese Methode einzuführen? Was war
60 das Ziel für Sie?**

61

62

Heilerziehungspflegerin

63 Also das Ziel war für uns, wenn wir die Kinder beobachten und uns alles notieren, dann wird das alles
64 so stressig und gehetzt und man sieht dann doch nicht alles auf einen Blick und durch diese
65 Videomethode ist es ja ganz einfach: Man stellt die Kamera einfach mal hin mit einem Stativ und lässt
66 sie einfach mal laufen oder man filmt gezielt etwas und dann, wenn man diese Videoband
67 analysieren möchte sieht man noch viel viel mehr, als wenn man das nur von der schriftlichen
68 Beobachtung her aus machen würde

69

70

Häusgen

71 **Haben Sie das für sich alleine entschieden „Wir machen das jetzt!“ oder wurde es auf einer
72 Teamsitzung angesprochen „Dürfen wir das machen?“ Wie ist dieser Entscheidungsprozess
73 abgelaufen?**

74

75

Haben Sie das selbst finanzieren müssen? Wurden Sie von der Kita unterstützt?

76

77

Heilerziehungspflegerin

78 Also wir haben angefragt bei unserer Leitung, dass wir gerne diese Fortbildung machen würden und
79 sie kannte selbst diese Methode noch gar nicht und sie hat gesagt „Klar, macht mal ruhig“ und dann
80 haben wir wenigstens auch ein paar Leute in unserer Einrichtung, die uns das auch näher bringen
81 können und diese Methode dann auch umsetzen können. Also das war jetzt überhaupt kein Problem
82 da jetzt wirklich viel zu machen oder Überredungskunst zu leisten um diese Fortbildung machen zu
83 können.

84

85

Häusgen

86 **Und die anderen Kollegen? Konnten sie die Methode? Wie wurden sie daran geführt „Wieso bauen
87 wir da jetzt eine Kamera auf?**

88

89

Heilerziehungspflegerin

90 Bei uns wurde das so gemacht, natürlich haben wir erstmal gesagt ein bisschen grob was Marte Meo
91 so ist und haben dann natürlich so zwischendurch, weil wir von Frau A. natürlich Aufgaben
92 bekommen haben uns zu filmen, dann haben wir auch gesagt, das ist für unsere Ausbildung, diese
93 Fortbildung und näheres erklären wir denen in der Dienstbesprechung. So war das denn auch. Sie
94 haben zwei Mädchen gefilmt beim Turnen, haben das als Beispiel benutzt um unseren Kollegen diese
95 Beobachtungsform näher zu bringen. Wenn sie fragen hatten, haben wir natürlich versucht, diese zu
96 beantworten. Und durch diese Veranschaulichung, dass wir auch gestoppt haben und gesagt haben
97 „Schaut mal jetzt auf dieses Gesicht“ oder „Das kann das Kind“ jetzt in diesem Moment, da haben sie
98 schon mehr Verständnis gezeigt und auch gesagt „Okay, ich verstehe es, wenn du dich jetzt mit
99 deiner Kamera zurückziehst, dass du nicht angesprochen werden willst, weil das natürlich dann
100 gestellt aussieht oder halt diese Situation dann verändern würde.“

101

102

Häusgen

103

Wie liefen die Kurse ab? Sie haben den Practitioner-Kurs wahrscheinlich gemacht?

104

105

Heilerziehungspflegerin

106 Genau. Also wir hatten die Fortbildung bzw. die Jahresarbeitstagung und die gingen fünf Tage lang.
107 Termine waren sechs. Also haben wir vor der Jahresarbeitstagung nochmal ein Tag vorher getroffen
108 und dort alles kennengelernt, die Methode und auch unsere Aufgaben bekommen, sodass wir dann
109 bei der Jahresarbeitstagung richtig durchstarten konnten mit all den Videos von den Kollegen die
110 mitgemacht haben.

111

112 **Häusgen**

113 **Gab es irgendwelche Schwierigkeiten für die Ausbildung z.B. Zeitmangel, die Videos aufzunehmen**
114 **usw.?**

115

116 **Heilerziehungspflegerin**

117 Also schwierig für mich persönlich, ich weiß nicht wie das bei den anderen war, klar war es bei uns
118 allen die Zeit. Also man muss da echt schauen, wie wir das hinbekommen. Mal waren Kollegen krank,
119 mal konnte man an dem Tag nicht oder man hat die Kamera ganz doof aufgestellt und man hat erst
120 zum Schluss gesehen, dass das Video nichts wurde. Und bei mir war das so, dass ich doch meine
121 Kollegen sehr nett waren und auch hilfsbereit gesagt haben „Mach ruhig und lass dich nicht stören“
122 Zu dem Zeitpunkt hatten wir auch eine Praktikantin, die mich dazu mitgefilmt hat, also das war dann
123 auch eine Unterstützung für uns und aber so an sich sich filmen zu lassen und auch das Bewusstsein,
124 man lässt sich jetzt filmen in der einen Situation, das war doch ein sehr komisches Gefühl. Man hat
125 versucht nicht gestellt zu sein oder einfach nur so zu sein, wie man ist. Es war am Anfang ein sehr
126 komisches Gefühl.

127

128 **Häusgen**

129 **In welcher Form arbeiten Sie jetzt mit der Marte Meo-Methode? Wofür nutzen Sie sie? Für die**
130 **Kinder für die Entwicklungsförderung oder auch kollegiale Beratung, Elternberatung o.ä.?**

131

132 **Heilerziehungspflegerin**

133 Also wir machen eigentlich alles. Zumal, wir haben erst einmal gesagt, die Videoanalyse ist erst
134 einmal nur für die Integrationskinder, wenn aber auch andere Kinder ein bisschen auffällig sind oder
135 Kollegen zu ihren Kindern Fragen haben, filmen wir diese natürlich auch. Und Fallbesprechungen
136 machen wir natürlich auch mit Videos. Letztes Mal habe ich einer Mutter ein Video gezeigt von ihrem
137 Sohn, um ihr einfach deutlich zu machen, was er gut kann, wo er noch ein bisschen Unterstützung
138 braucht. Man hat auch gesehen, dass die Mutter das viel besser angenommen und auch gesehen hat,
139 als wenn ich es ihr einfach nur erzählt hätte. Also wir machen eigentlich alles damit – wenn die Zeit
140 da ist, sag ich mal.

141

142 **Häusgen**

143 **Also ist die Zeit das größte Hindernis? Kann man das so sagen?**

144

145 **Heilerziehungspflegerin**

146 Ja also ich denke schon. Wenn ich mir denn jetzt sage, morgen filme ich mal einfach so und dann
147 krieg ich am nächsten Tag die Nachricht die Kollegin ist krank dann wird es doch ein bisschen eng. Ich
148 habe es jetzt auch zeitweise so gemacht, dass ich die Kamera mit dem Stativ einfach hingestellt habe
149 und angefangen habe zu filmen. Eine Situation war auch ganz toll da wollte ich unbedingt, den einen
150 Jungen mit mir beim Spielen filmen, plötzlich war dann die Speicherkarte voll, ich war alleine in der
151 Gruppe, der Akku war leer. Dann musste ein Kind die Speicherkarte von der Kollegin holen mit einem
152 Zettel und dann habe ich gesehen oh nein Akku ist leer. Hab dann auch zehn Minuten gewartet um
153 wenigstens ein bisschen Akku zu haben und dann hab ich ihn dann gefilmt, aber das war eine total
154 doofe Situation, wo ich dachte „Ah diese Situation ist richtig toll und die würde ich so gerne
155 aufnehmen“ aber irgendwie war alles so gegen mich.

156

157 **Häusgen**

158 **Wie oft werden Videoaufnahmen angefertigt?**

159
160
161
162
163
164
165
166
167
168
169
170
171
172
173
174
175
176
177
178
179
180
181
182
183
184
185
186
187
188
189
190
191
192
193
194
195
196
197
198
199
200
201
202
203
204
205
206
207
208
209
210
211

Heilerziehungspflegerin

Nach Bedarf eher. Ich würde sagen, jeden Tag auf jeden Fall nicht. So nach Bedarf, wenn ich sage ich habe jetzt hier grad die Kamera in der Hand, dann filme ich diese Situation. Das Gute ist, ich habe drei Räume zur Verfügung in meiner Gruppe, kann also hin und her switschen und zu viele Kinder sind dann auch nicht immer in einer Gruppe drin oder in einem Raum und ... einfach nach Bedarf oder wenn wir konkrete Fragen haben. Ich habe eine Zeit ganz oft und ganz viel einen Jungen gefilmt, wo einfach offene Fragen waren.

Häusgen

Haben Sie die Kamera immer parat? Also können Sie ganz spontan filmen? Wie ist das organisiert?

Heilerziehungspflegerin

Ich muss sie, ich sage mal im Spint habe ich sie drin und dann muss ich erstmal einen Schlüssel holen oder meinen Schlüssel um den Spint aufzumachen. Also es dauert schon so eine Minute bis ich die hab, aber es geht doch schon relativ fix.

Häusgen

Also Sie können schon relativ spontan sagen, das filme ich jetzt mal.

Heilerziehungspflegerin

Genau.

Häusgen

Wie hat sich, dadurch dass Sie die Methode anwenden, der Kitaalltag verändert? Wie sehr achten Sie auf diese Basiselemente?

Heilerziehungspflegerin

Also ich nehme doch vieles mehr wahr. Auch mein eigenes Verhalten, weil ich doch versuche viel auch mich zu filmen und zu schauen okay wie verhalte ich mich dem Kind gegenüber, ist es gerecht, ist es ungerecht? Bin ich zu schnell oder warte ich doch gut ab? Also da mache ich auch ganz ganz viel Selbstreflexion. Am Anfang war es so ein bisschen schwer so abwarten, benennen, wenn man dann denkt okay das Kind weiß doch eigentlich alles, warum das denn jetzt benennen, aber so im Endeffekt, wenn man das immer wieder wiederholt, dann ist es einem doch klar, dass das richtig und wichtig ist die Sachen zu machen und auch in der richtigen Reihenfolge. Dem Kind einfach nicht zu viel wegzunehmen. Aber ich muss sagen, dass ist eher bei mir so der Fall, weil ich das eher verinnerlicht habe als so bei meinen Kollegen. Man versucht es doch den Kollegen nahezubringen und zu sagen „Bei dem Kind ist es ganz ganz wichtig, dass du das benennst, was das Kind auch macht, weil es hat die eigenen Worte nicht dafür und dann kommt leider so eine Aussage wie „Muss ich das wirklich jeden Tag machen? Muss ich das wirklich die ganze Zeit machen?“ Dieses Stöhnen und dieses „Ach das ist ja wieder so anstrengend“ aber da meine ich es geht einfach und es ist schnell und wenn man es in sich drin hat, dann kommt es auch von einem alleine aus. Also da ist man doch ein bisschen allein mit der Methode und auch mit der Umsetzung.

Häusgen

Aber Sie versuchen schon so Ihre Kollegen mit reinzubringen in diese Methode? Würden Sie sagen es ist sinnvoll, dass auch die anderen Kollegen die Fortbildung machen?

Heilerziehungspflegerin

Also vielleicht nicht die Fortbildung machen, aber vielleicht näher kennenlernen, was das Prinzip dieser Methode ist oder was einfach Grundvoraussetzung ist: Das Warten, Benennen, Initiativen greifen. Also ich denke das müsste man den Kollegen doch ein bisschen näher bringen, weil wenn man das alleine versucht, dann weiß ich nicht ob das so ankommt als wenn das jetzt sag ich mal eine

212 Frau A. das macht oder ich weiß nicht, wer so etwas dann auch macht oder praktiziert oder ausbildet
213 sag ich mal so. [...]

214

215 **Häusgen**

216 **Haben Sie vor noch die weiterführende Ausbildung zu machen?**

217

218 **Heilerziehungspflegerin**

219 Also ich möchte schon gerne den Therapeuten machen, meine Kollegin wollte den auch gerne
220 machen, jedoch aus zeitlichen Gründen, bzw. das wären ja alles Überstunden, die man dann
221 aufnimmt, sollten wir uns auf eine Person einigen und das wäre dann ich, weil meine Kollegin, sag ich
222 mal, die ist so ein bisschen älter und ich könnte das mehr in meine Berufserfahrung oder meine Jahre
223 mit hineinbringen als meine ältere Kollegin. Deswegen haben wir uns für mich entschieden, dass ich
224 dann auch den Therapeuten dann mit machen kann.

225

226 **Häusgen**

227 **Was meinten Sie mit zeitintensiv?**

228

229 **Heilerziehungspflegerin**

230 Das wären ja Arbeitsstunden für mich, das wären dann Überstunden, die ich dann irgendwann auch
231 nochmal abbauen müsste, innerhalb der Gruppe oder der Einrichtung. [...]

232

233 **Häusgen**

234 **Wird es von der Kita finanziert?**

235

236 **Heilerziehungspflegerin**

237 Nein das müsste ich finanzieren und wenn ich das glaube ich erfolgreich abgeschlossen habe, dann
238 weiß ich nicht, ob dann der Träger ein Drittel davon übernimmt. Also irgendeinen Teil würde der
239 Träger das schon übernehmen.

240

241 **Häusgen**

242 **In welcher Weise war/ist denn der Träger überhaupt involviert?**

243

244 **Heilerziehungspflegerin**

245 Wir sind ja mehrere im Kitawerk, die diesen Practitioner gemacht haben und da ist natürlich auch die
246 Anfrage dann groß gewesen, dass dann mehrere von uns gerne den Therapeuten noch machen
247 würden und so wurde das dann an die Geschäftsleitung, an die Leitung vom Kitawerk weitergetragen
248 und geschaut ist es möglich ist es nicht möglich, wieviel können wir an Geldern übernehmen und
249 wieviel auch nicht.

250

251 **Häusgen**

252 **Wie war es für die Kinder am Anfang gefilmt zu werden?**

253

254 **Heilerziehungspflegerin**

255 Merkwürdig. Also manche dachten, ich mache ein Foto und blieben erstarrt stehen. Und andere
256 haben so diesen Kasper gespielt, einfach sich immer so vor die Kamera geworfen und Quatsch
257 gemacht und wurden laut wo ich so denke „Ihr habt doch grad so schön gespielt, jetzt sitz ich hier
258 einfach nur, spreche niemanden an.“ Also da habe ich dann auch die Kinder zur Seite genommen und
259 erzählt „Ich werde hier filmen, ihr werdet euch daran gewöhnen und ich möchte gerne, dass ihr
260 einfach so normal weiterspielt wenn ich so mit der Kamera reinkomme.“ Und jetzt mittlerweile, klar
261 gibt es immer noch Kinder, die sich immer noch davor schmeißen und den Kasper machen, aber es
262 gibt ganz viele Kinder, die einfach so sind wie sie sind, wenn ich mit der Kamera komme oder sie
263 einfach nur hinstelle. Also da haben sie sich schon teils dran gewöhnt.

264

265
266
267
268
269
270
271
272
273
274
275
276
277
278
279
280
281
282
283
284
285
286
287
288
289
290
291
292
293
294
295
296
297
298
299
300
301
302
303
304
305
306
307
308
309
310
311
312
313
314
315
316
317

Häusgen

Merken Sie, dass Sie durch die Methode einen Schritt machen konnten, die Sie ohne die Methode nicht hätten machen können?

Heilerziehungspflegerin

Auf jeden Fall. Zumal ich hier ein kleines Problemkind hatte oder habe und auch mein Verhalten ihm gegenüber, ich sag mal so, relativ negativ bestimmt war. Und als ich das Video gesehen habe, mich mehr reflektiert habe und ihn auch beobachtet und reflektiert habe, dachte ich so okay du musst dein Verhalten ändern ihm gegenüber. Ich habe es gemacht und ich merke auch ganz anders, dass er, wir hatten zwar schon vorher eine ganz intensive Bindung, aber jetzt ist es doch lockerer geworden. Ich bin lockerer ihm gegenüber geworden. Also ich merke schon, wenn man sich zu den Kindern anders verhält, nachdem man sie analysiert hat durch die Videos merkt man schon, dass sie sich positiver entwickeln.

Häusgen

In welcher Weise wurden die Eltern informiert oder mit eingebunden?

Heilerziehungspflegerin

Also die Eltern haben in erster Linie davon erfahren, dass zuerst die Eltern deren Kinder, die gefilmt worden sind, habe ich erstmal gefragt, ob es für die Eltern in Ordnung ist, dass ich hier die Kinder filme für meine Ausbildung und habe denen dann natürlich auch erzählt, was das ist und zum Anschluss haben wir einen Informationszettel aufgehängt an die Pinnwand um die Eltern zu informieren was Marte Meo ist, wie es angewendet wird bzw. dass man dann natürlich die Erlaubnis von den Eltern braucht um ihre Kinder filmen zu dürfen. Wer das nicht möchte, sagt dann bitte Bescheid. Das wird dann natürlich nicht gefilmt das Kind. Und zum Elternabend gab es einen Informationszettel zu dem Thema auch Marte Meo, was das ist und wie es genutzt wird, also da haben sie schon Informationen bekommen.

Häusgen

Wenn Sie den Therapeuten-Kurs machen, wird dann Elternberatung in der Einrichtung stattfinden?

Heilerziehungspflegerin

Auf jeden Fall! Und wenn dann würde ich das ganz oft auch in Elterngespräche miteinbeziehen oder sei es Entwicklungsgespräche. Den Eltern auch zeigen, wie ihre Kinder sich entwickelt haben, wie positiv sie sich entwickelt haben, wo kann man noch ein bisschen ansetzen um dem Kind weiter zu helfen. Aber v.a. wenn die Eltern Fragen haben. Klar, es kommen immer ein paar Fragen und dieses den Eltern auch zu visualisieren, wie ihr Kind hier in der Kita ist, wie toll es sich hier macht. Dafür bringen die Videos auch ganz ganz viel.

Häusgen

Würden Sie sagen, dass es sinnvoll ist, dass mind. eine Person in der Kita den Therapeuten-Kurs gemacht hat? Oder reicht es aus, wenn alle oder einige Practitioner sind?

Heilerziehungspflegerin

Also ich sag mal so, es würde helfen, wenn ein Therapeut da auf jeden Fall ist, weil als Therapeut lernt man noch viel mehr, als nur ein einfacher Practitioner, aber um, ja ich würde sagen es reicht auch, wenn ein Practitioner einfach da ist. Natürlich, um auch die Elternarbeit zu verbessern, würde ich sagen, dass ein Therapeut besser ist als nur ein Practitioner.

Häusgen

Welche Kosten, Anschaffungen kamen so auf die Kita zu? Was für eine Ausstattung braucht man?

Heilerziehungspflegerin

318 Wir haben am Anfang mit unseren Fotokameras gefilmt, später haben wir uns eine Videokamera
319 gekauft mit einem Stativ und jetzt sind wir so, dass wir Gelder bewilligt bekommen haben extra für
320 Marte Meo, um uns noch etwas für Marte Meo, sag ich mal so kaufen zu können. Für die
321 Integrationskinder wurden Gelder bewilligt um für die Marte Meo-Methode etwas einzukaufen. Da
322 überlegen wir jetzt auch. Also wir überlegen uns jetzt auch einen Beamer anzuschaffen, weil es doch
323 eine schöne Sache ist, den Erwachsenen, unseren Kollegen so besser zeigen zu können, als wenn alle
324 nur auf den kleinen Laptop schauen.

325

326 [...]

327

328 Ich finde auch selbst der Blickkontakt von Kind zum Erwachsenen, das nimmt man in diesen
329 normalen Situationen gar nicht wahr, weil das innerhalb einer Viertelsekunde stattfindet und wenn
330 man in diesem Moment gerade das Video stoppt und man sieht die schauen sich gerade an. Es ist ein
331 wahnsinns Gefühl wieviel ein Kind einem durch Blicke, Mimik, Gestik zurückgibt.

332

333 [...]

334

335

336

337

338

339

340

341

342

343 **Vorgehen beim Transkribieren:**

344

345 Es wurde wörtlich transkribiert und keine Veränderungen an Satzbau, Grammatik etc. vorgenommen.
346 Lediglich Füllworte wie z.B. „Äh“ wurden ausgelassen.

347

348 [?] bedeutet, dass das Wort nicht verständlich war.

349

350 [...] zeigt Passagen an, die nicht relevant für die Fragestellung waren.

Strukturierende Inhaltsanalyse der drei Interviews mit den Experten aus den Kindertagesstätten

Kategorie	Kita 1 (stellvertretende Leitung)	Kita 2 (Leitung)	Kita 3 (Heilerziehungspflegerin)
Wer hat als erstes von Marte Meo erfahren? Bzw. wer hatte die erste grobe Idee Marte Meo einzuführen?	<p>die Leitung über ein Fortbildungsangebot (Z. 175-176)</p>	<p>die Leitung, darüber, dass die Methode in der Leitungsrunde (vom Träger) vorgestellt wurde (Z. 39-43)</p>	<p>Sie selbst und ihre Kollegin, die Leitung kannte die Methode selbst nicht (79)</p>
Warum fanden Sie die Methode interessant?		<p>Einfachheit (45), praktikabel (55), nichts Skurriles, Theoretisches, aus dem Alltag heraus, man kann Familien schnell mitnehmen (62-64). Konflikte lassen sich schnell lösen (304-305), funktionstüchtig, umsetzbar (397), keine neue Erfindung, Alltagssprache, Alltagshandeln, Eltern brauchen sich nicht neu erfinden (451-456)</p>	<p>schöne Beobachtungsform durch Videos (53-54)</p>

<p>Wie wodurch lernten die anderen Kollegen die Methode kennen?</p>	<p>Expertin ist zweimal gekommen und hat die Methode im Rahmen einer Dienstbesprechung mit Videos/Beispielen vorgestellt (134-136 + 219-220)</p>	<p>die Leitung hat während einer Dienstbesprechung von der Methode erzählt, dass sie sie interessant findet und die Ausbildung machen möchte (keine Videos, erst einmal nur erzählt) (66-67+143-146)</p>	<p>die beiden pädagogischen Fachkräfte, die die Practitioner-Ausbildung machen wollten, haben den Kollegen im Rahmen einer Dienstbesprechung anhand von selbst aufgenommenen Videos erklärt, was Marte Meo ist und was es beinhaltet (90-100) Sie vermutet aber, dass es bei den Kollegen verständlicher und besser ankommt, wenn ein Marte Meo-Ausbilder es den Kollegen näherbringt (210-213)</p>
<p>Entscheidungsprozess zur Einführung</p>	<p>Alle Mitarbeiter wurden mit gleichem Stimmrecht einbezogen. Es wurde entschieden, ob sie die Ausbildung überhaupt machen wollen und auch in welcher Form man dann damit arbeitet. Alle haben sich dafür entschieden (nachdem die Methode vorgestellt wurde), die Practitioner-Ausbildung zu machen, aber sie wollen keine Marte Meo-Einrichtung werden (151-152 + 218 + 224-225 + 548)</p>	<p>zwei von sieben Mitarbeiterinnen zeigten sich dadurch interessiert. Daraufhin wurde eine Expertin eingeladen um allen zumindest die Prinzipien näher zu bringen. (146-148 + 68-70)</p>	<p>die Initiative ging von ihr und einer weiteren pädagogischen Fachkraft aus. Sie entschieden sich dafür, die Ausbildung zu machen. Die Leitung hat das Okay gegeben. (51-56 + 78-83)</p>

<p>Was hat überzeugt? Was sprach dafür?</p>	<p>dass man erkennt, was man selbst gut macht, dass man aus dem negativen Gefühl herauskommt alles klappt nicht, man ist ein schlechter Erzieher, dass man gezielt gucken kann, wo man ein Kind unterstützen kann (146-151 + 201) Es erfüllt eine Burnout verhindernde Funktion (194-195), es ist ein Mittel den Mitarbeitern zu zeigen, was sie gutes tun (195-199), es ist auch ein Instrument mit dem man mit Eltern zusammenarbeiten kann (165-266)</p>	<p>es ist etwas funktionierendes, bodenständiges ist, aus dem Alltag heraus (12-13) und dass es ein Instrument ist zur Diagnose, was ein Kind an Unterstützung braucht (22-24)</p>	<p>Beobachten und Dokumentieren im Alltag ist oft stressig. Durch die Videos wird es einfach und man sieht viel mehr als normal (63-68), weil vieles, z.B. Blicke, Gesten oft nur eine Viertelsekunde dauern (328-331)</p>
<p>Was sprach dagegen? Einwände?</p>	<p>braucht man wirklich noch eine Methode? (145-146), Videos sind erstmal "spooky" (189)</p>	<p>es war schon ein wenig komisch aufgenommen zu werden, aber es war keine offene Blockade (149-155)</p>	
<p>Beweggründe für die Einführung, Ziele</p>	<p>Ressourcenbindung, Burnout-Verhinderung (136-137), Selbstpflege (164)</p>		<p>um sie für die Arbeit mit Integrationskindern zu nutzen, um mit den Kindern besser arbeiten zu können (55-56)</p>
<p>Rolle des Trägers</p>	<p>es war eine reine hausinterne Entscheidung, obwohl der Träger die Methode fördert. Die Kitas, die gebunden sind, müssen sie machen, aber diese Kita ist eigenständig (283-287)</p>	<p>der Träger hat die Methode auf einer Leitungssitzung vorgestellt. Es gibt ein trägerinternes Evaluationsprogramm für die Kitas, die sich entschieden haben, dass alle Mitarbeiter die Practitioner-Ausbildung machen. (350-361)</p>	<p>das Kitawerk hat die Fortbildung auf einer Jahresarbeitstagung angeboten. (50-53)</p>

<p>Einbindung/Information der Eltern</p>	<p>als feststand, dass sie die Fortbildung machen, wurden die Eltern informiert, dass sie die Kinder dafür filmen müssen und sich eine Filmerlaubnis geholt. (293-296) Als die Fortbildung abgeschlossen war, wurden sie auf einem Elternabend informiert und auch darüber, dass sie sie für sich selbst (zu Hause) nutzen können (298-301)</p>		<p>Eltern wurden gefragt, ob die Kinder gefilmt werden dürfen. Informationszettel auf der Pinnwand und auf dem Elternabend (was ist es, wie wird es angewendet) (283-291)</p>
<p>Einführungsprozess</p>	<p>über zwei Jahre: ein Fortbildungstag, dann jedes Jahr ein Fortbildungswochenende, dann noch ein Fortbildungstag (320-324), die Hausaufgaben Videoaufnahmen wurden jeweils vor den Blöcken gemacht (297), innerhalb der zwei Jahre vier Schließungstage (331)</p>	<p>zwei Studientage zum Kennenlernen der Methode (keine Practitioner-Ausbildung), damit ein "Bodensatz" ankommt in der Kita, danach viel ausprobiert (70-73)</p>	<p>auf der Jahresarbeitsstagung über fünf Tage und vorher noch ein Tag, um die Methode kennenzulernen und um die Hausaufgaben zu bekommen, damit man bei der Jahrestages die Aufnahmen dabei hat anhand derer man lernt. (106-110)</p>

<p>Schwierigkeiten, Hindernisse, Widerstände</p>	<p>größte Hürde: aufgenommen werden und sich selbst anschauen, zunächst hatten alle das Gefühl, man schaut nur darauf, was nicht gut läuft (233-236), weitere grundsätzliche Schwierigkeit ist die Zeit, wann macht man die Aufnahmen? (378-381), auch ein Problem war, dass alle lieber ihr Smartphone benutzt hätten, was aber nicht erlaubt ist (394-401)</p>	<p>das Aufgenommenwerden war sehr ungewohnt und komisch (153)</p>	<p>schwierig war die Zeit, wann man es schafft, die Aufnahmen zu machen (117-119), sich filmen zu lassen ist ein komisches Gefühl (123-126), technische Schwierigkeiten (Kamera schlecht aufgestellt, Video wurde nichts) (119-120)</p>
<p>Umgang mit diesen Schwierigkeiten, Hindernissen, Widerständen</p>	<p>dass es unangenehm ist aufgenommen zu werden, hat sich schnell beruhigt (236-238), es hat sich im Nachhinein entwickelt, dass man das filmen nicht mehr so schlimm fand (255-256), es wurden zwei auserkoren, die verantwortlich dafür waren, dass jeder sein Video bekommt (381-385)</p>		<p>Kollegen waren sehr hilfsbereit und eine Praktikantin hat beim filmen geholfen (120-123)</p>
<p>Wer hat welche Kurse?</p>	<p>alle bis auf die Leitung Practitioner, stellvertretende Leitung auch Therapeut (153-154 + 227 + 156-157)</p>	<p>Leitung Practitioner und Kollegen/Fachberater, die Mitarbeiter haben nicht den Practitioner (20-22 + 64-66 + 97-98)</p>	<p>nur die zwei Heilpädagogen/Heilerziehungspfleger haben den Practitioner-Kurs gemacht (41-43), eine von ihnen (Interviewpartner) wird noch den Therapeuten-Kurs machen (219-224)</p>

<p>neue Mitarbeiter</p>	<p>neue Mitarbeiter müssen den Practitioner auch machen (155)</p>	<p>im Erstgespräch wird darauf hingewiesen, dass nach Marte Meo gearbeitet wird: das Element "benennen" wird erklärt und dass das eigene Sprachverhalten wichtig ist. Der Rest wird in den Dienstbesprechungen näher erläutert, es gibt ein Handout (122-129)</p>	
<p>Vorteil, wenn alle den Practitioner-Kurs gemacht haben</p>	<p>alle wissen worum es geht, wenn jemand mit der Kamera kommt (160-161), jeder könnte im Grunde genommen für seine eigene Arbeit, für sich selbst Videos aufnehmen (159), es macht es einfacher, wenn man einen Mitarbeiter berät (509-511)</p>	<p>wenn nicht alle geschult sind, geht es verloren, wenn der, der es hat, das Haus verlässt. Das betrifft aber jede Fortbildung (17-20)</p>	<p>der, der den Practitioner-Kurs hat, hat es verinnerlicht. Will man es den anderen dann nahebringen, kommen häufig Aussagen wie "muss das jeden Tag und immer gemacht werden? (z.B. das Benennen). Wenn man den Practitioner-Kurs hat, kommt es schon fast von allein, man weiß um die Wichtigkeit. Man ist sonst sehr allein mit der Methode und ihrer Umsetzung (194-201).</p>

<p>Warum evtl. nicht nötig, dass alle den Practitioner-Kurs machen</p>		<p>die Leitung verspricht sich nicht flächendeckend etwas davon. Sie kann sich das bei denen vorstellen, die im Alltag schon fit drauf sind zur Vertiefung der Arbeitsweise (111-115), selbst wenn alle die Practitioner-Ausbildung hätten, müsste es immer jemanden geben, der von oben drauf guckt (98-100), man kann auch mit seiner eigenen Tätigkeit deutlich machen, worum es geht (398-399)</p>	<p>Es muss auch nicht gleich die ganze Practitioner-Ausbildung sein. Es reicht, wenn jemand den Kollegen die Methode näher bringt und am besten ein professioneller Marte Meo-Ausbilder. Versucht man es allein, kommt vielleicht nicht so viel an, auch wenn man es mit Videos macht (208-213)</p>
<p>Ist eine Weiterbildung zum Therapeuten/Kollegentrainer nötig?</p>			<p>es würde helfen, wenn ein Therapeut/Kollegentrainer da ist, denn dort lernt man noch mal mehr, aber grundsätzlich reicht es, wenn ein Practitioner da ist. Um die Elternarbeit zu verbessern, um Elternberatung durchzuführen, ist es besser, wenn jemand Therapeut ist (309-312)</p>

<p>Marte Meo-Beauftragter</p>	<p>ist die Stellvertretende Leitung. Sie wird angesprochen, wenn es z. B. ein Problem gibt. Sie betreut alle Fälle (501-502 + 529-530), irgendjemand muss sich zuständig fühlen, Aufnahmen zu machen (499-500), der sagt, so, jetzt arbeiten wir mit Marte Meo (535-536), sie entscheidet "Ist hier so eine Situation? Brauchen wir eine Aufnahme?" (543-546), weil die Mitarbeiter machen das von sich aus nicht (159-160), sie brauchen immer einen "Push" (210-212)</p>	<p>auch wenn alle die Practitioner-Ausbildung hätten, es müsste immer jemanden geben, der von oben drauf guckt (98-101), v.a. als Leitung muss man immer wieder Inputs geben (103-104), wenn es in der Erzieherausbildung mit drin wäre, würde es vielleicht ausreichen, wenn alle geschult sind, trotzdem hat man als Leitung immer zu gucken, wie es läuft (268-273)</p>	
<p>Finanzierung der Fortbildung</p>	<p>der Arbeitgeber hat die Kosten übernommen (wurde nach Aufzeichnung des Videos gesagt)</p>		<p>bei erfolgreichem Abschluss des Therapeuten-Kurses würde der Träger einen Anteil übernehmen (237-239)</p>
<p>Kosten, Anschaffungen, Ausstattung</p>	<p>noch zwei Fotoapparate mit Videofunktion angeschafft, jede Gruppe hat eine eigene Kamera, zwei haben sich Kameras intensiver angeschafft um Aufnahmen zu machen (391-394)</p>	<p>es sollen Erzieherschreibebcken eingerichtet werden mit einem Schrank, wo ein Laptop drin ist, um sich spontan Videos mit Kindern und Eltern anschauen zu können ohne vorher den Laptop zu holen (226-233)</p>	<p>Videokamera mit einem Stativ, jetzt überlegen sie einen Beamer anzuschaffen, damit man den Kollegen die Videos nicht auf dem kleinen Laptopbildschirm zeigen muss (318-324)</p>

<p>Form/Ebene der Nutzung</p>	<p>um den Eltern Entwicklungen zu zeigen (598-599), Hilfe im Elterngespräch, um zu zeigen, wo das Kind noch Unterstützungsbedarf hat (535-536), Elternberatung (427-429), sowohl kurzfristige Erziehungsfragen (dann Kurzberatung, Elemente kurz erläutern, z.B. benennen, warten), als auch bei den Familien zu Hause (439-450), Begleitung/Beratung der Mitarbeiter bei Fragen oder Schwierigkeiten (ähnlich wie bei den Eltern, kurz oder intensiver) (450-461), Begleitung bei Bedarf in der Gruppe (162-163), Fallbesprechungen (123-126), wenn man speziell ein Kind gezielt unterstützen will (470-477), als Feedback (209)</p>	<p>in Entwicklungsgesprächen um den Eltern schöne Situationen von ihrem Kind zu zeigen und sie mit Marte Meo Worten zu beschreiben (217-225), in der Eingewöhnung um Eltern zu zeigen, dass es dem Kind gut geht (26-31), Elternberatung (239). Fallbesprechungen (wobei nicht immer mit Video, manchmal werden Spielsituationen gefilmt) (104-111 + 169-173), Spielsituationen zwischen Kindern filmen und die dann gemeinsam mit dem Kind angucken, das aufnehmen und den Eltern zeigen (79-90), Diagnoseinstrument (wenn sich die Situation auch nach 14 Tagen Marte Meo nicht ändert, braucht man mehr z.B. Frühe Hilfen (470-475)</p>	<p>als eine Beobachtungsform (95), zunächst Videoanalysen nur für die Integrationskinder, aber auch, wenn andere Kinder auffällig sind oder Kollgen Fragen zu Kindern haben (133-135), Fallbesprechungen (135-136), um Eltern zu zeigen, was ihr Kind kann und wo es noch Unterstützung braucht (136-139), in Zukunft auch Elternberatung (297)</p>
--------------------------------------	--	--	---

<p>(Alltag) nach der Einführung</p>	<p>Die Interaktionen haben sich geändert, denn die Einstellung ist eine andere (425), man hat einen gemeinsamen Blickwinkel, (ressourcenorientierten) man hat die Prinzipien verinnerlicht und kommt häufig schon von allein drauf "Oh ich müsste mehr benennen" usw. Die Methode wird permanent angewendet, nur nicht ständig mit Video begleitet (558-566), wenn es einen speziellen Fall gibt, dann werden Aufnahmen gemacht (470-477), jeder weiß, was er tun muss (568-570), Mitarbeiter merken, wo sie das Kind "besser kriegen" und wo eventuell keine Bindung war, entsteht eine (599-601)</p>	<p>es fängt an ein bisschen zu ruhen und passiv zu werden, sie versuchen einen Weg zu finden, das Medium Video als Alltagsmittel zu nutzen (76-79) auch ohne irgendeine Fragestellung oder Problem im Auge zu haben (90-91) (Anmerkung der Verfasserin: In der Fortbildung wurde mir gesagt, solange alles gut läuft, braucht man auch kein Video zu machen), in der Krippe herrscht eine große Aktivität, in den Elementargruppen ist die Leitung im Hintergrund und unterstützt die Arbeit mit Videos noch, z.B. Spielszenen filmen (331-337), sie wollen nicht als Therapeuten arbeiten, sondern sich dessen bewusst sein, was Marte Meo beinhaltet (Elemente), die sie oft sowieso schon nutzen (129-133)</p>	<p>vieles wird mehr wahrgenommen, auch das eigene Verhalten, Selbstreflexion durch das Filmen von sich selbst in Interaktion mit den Kindern (187-190), anfangs war es schwer z.B. zu benennen. Man denkt, das Kind weiß das doch. Aber mit der Zeit erkennt man, wie wichtig die Elemente sind (190-194), das Beobachten mit Hilfe von Videos ist einfacher, weil man sowohl gezielt etwas filmen kann, aber auch mal die Kamera einfach hinstellen und laufen lassen. Man nimmt dadurch viel mehr wahr, als in einer "normalen" Beobachtung (63-68)</p>
--	--	---	---

<p>Videoaufnahmen</p>	<p>nach Bedarf (484), nicht täglich (426), es ist EINE Möglichkeit, die immer mal wieder angewendet wird (275-277), für Kollegen- /Elternberatung, für Fallbesprechungen, als Feedback (490-491), um die Gesamtsituation in der Gruppe zu erfassen (468-470), wenn ein Kind gezielt Unterstützt werden soll (470-477)</p>	<p>es wird eher über Gespräche gearbeitet. Sie sagt, sie brauchen Videos oft nicht mehr anschauen, weil jeder das Kind vor Augen hat. Man sollte nicht zu viel filmen und es inflationär benutzen, weil es sich sonst abnutzt, aber gezielt werden Videos immer wieder eingesetzt (213-216) (Anmerkung der Verfasserin: Achtung! man denkt oft, dass man alles gesehen und erkannt hat, aber wenn man dann ein Video anschaut, merkt man erst, wie viel man übersehen hat)</p>	<p>nach Bedarf, wenn es konkrete Fragen gibt, nicht täglich, der Vorteil in dieser Kita ist, dass sich die Gruppe auf drei Räume verteilen kann und so nicht zu viele Kinder gleichzeitig in einem Raum sind, was besser ist für die Tonqualität der Aufnahmen (161-166)</p>
------------------------------	---	--	--

<p>noch vorhandene Schwierigkeiten</p>	<p>die Mitarbeiter könnten für sich selbst Videos machen, nutzen es aber von sich aus fast nie (159-160), Sie brauchen immer einen "Push" (210-212) Besprechungen der Videos außerhalb der Arbeitszeit (476-477)</p>	<p>jetzt wo die Weiterführende Ausbildung zu Ende ist, fängt es an zu ruhen und passiv zu werden (76-77), eine Kollegen findet absolut keinen Zugang zu der Methode (101-103 + 155-162 + 318-327), es liegt häufig auch an der Strukturqualität, wenn es Schwierigkeiten gibt (197-203 + 206-209), man braucht einfach mehr Zeit, die eine Verfügungsstunde reicht nicht für eine Videoauswertung (339-344), sie müssen in die Routine gelangen, denn sonst wird es im Alltag, wenn Stress aufkommt und viel zu tun ist, als erstes zur Seite geschoben, Routine stellt sich dann ein, wenn man positive Erlebnisse gemacht hat (328-331)</p>	<p>Zeit ist oft ein Problem (139-140), technische Probleme wie Speicherkarte voll, Akku leer (150-151), Kamera ist im Spint, man muss erst den Schlüssel holen, das dauert zwar alles nur ca. 1 Minute, trotzdem ist es aufwendig (172-174), die anderen Kollegen haben, da sie den Practitioner-Kurs nicht haben, die Prinzipien noch nicht verinnerlicht, man ist noch ziemlich allein mit der Umsetzung (194-201)</p>
<p>Umgang/Lösungsversuche</p>	<p>wenn keine Kapazitäten oder zu wenig Zeit ist, die Kamera auch einfach aufstellen und laufen lassen (238-241)</p>		<p>wenn man nicht selbst filmen kann, weil man keine Zeit hat, dann wird die Kamera auf das Stativ gestellt und einfach laufen lassen (146-149)</p>

<p>Nachhaltigkeit</p>	<p>Die Leitung muss das System tragen und das Team unterstützen, damit es die Methode umsetzen kann. Nur dann kommt man "auf fruchtbaren Boden". Wenn man nur sagt, alle haben den Practitioner und dann läuft es schon, dann verebbt es, weil man sich auch noch zu unsicher fühlt. (504-509) Von allein machen die Mitarbeiter z.B. selten bzw. nie eigene Videos (511-515). Irgendeiner muss sich zuständig fühlen und dabei bleiben, deshalb ist es sinnvoll, wenn zumindest einer die Weiterbildung zum Therapeuten/Kollegentrainer macht (498-504) Verantwortlichkeit muss festgelegt werden (522-524) Ansonsten muss man ein klares Regelwerk einführen: jede Woche eine Videoaufnahme o.ä. aber dann ist es nicht mehr bedarfsorientiert (513-516)</p>	<p>Personalentwicklung gehört zum Aufgabenfeld der Leitung, sie muss gucken, ob der Inhalt von Fortbildungen auch gezeigt wird, sie muss immer wieder Impulse geben, damit es wieder ins Laufen kommt und Stolpersteine benennen (382-386) Man muss als Leitung immer wieder Inputs geben (103-104), vielleicht würde es ausreichen, dass alle die Practitioner-Ausbildung haben, wenn Marte Meo auch schon in der Erzieherausbildung Thema ist. Aber auch da muss die Leitung immer wieder gucken, wie es funktioniert (368-373), wenn es als eine Methode in der Kita ganz klar genannt ist, dann muss die Leitung immer gucken, wie transportieren die Teams das (373-376)</p>	
------------------------------	--	---	--

<p>Nutzen</p>	<p>angenehmes Werkzeug (557), Eltern freuen sich sehr über Videos in Entwicklungsgesprächen (433-434), das gemeinsame Anschauen von guten Momenten in der Gruppe usw. dient der Teambildung und -bindung (532-538)</p>	<p>Eltern äußern, dass sie sich durch die Methode, durch die Videos gut aufgehoben fühlen. Auch haben sie weniger "Stress" mit den Eltern. Die Methode hat anscheinend zur Beruhigung beigetragen (443-449) Die Arbeit mit Bildern signalisiert "ich werde gesehen, mein Kind wird gesehen" (31-33)</p>	<p>Eltern nehmen Informationen über Videos besser auf, als wenn man nur erzählen würde (136-139)</p>
<p>Reaktionen der Kinder</p>	<p>da im Alltag sowieso schon viel fotografiert wird, nimmt die Kamera nur einen kleinen Stellenwert ein. Vereinzelt gibt es natürlich Kinder, die ihr mehr Aufmerksamkeit geben (579-583) Im Gruppenalltag merken sie es oft gar nicht (589) Kinder, bei denen eine richtige Begleitung gemacht wird, verbinden mit der Kamera, dass der Erzieher sich nun Zeit nimmt um mit ihm etwas außerhalb der Gruppe zu machen (583-588)</p>		<p>zuerst haben einige den Kasper gespielt. Den Kindern wurde dann erklärt, dass öfter gefilmt wird, dass sie sich daran gewöhnen und dass sie sich normal verhalten und weiterspielen sollen. Mittlerweile haben sich viele Kinder schon daran gewöhnt (255-263)</p>
<p>Wirkungen bei den Kindern/Entwicklungsunterstützung</p>	<p>die Mitarbeiter merken die Entwicklungsunterstützung ganz klar (598)</p>		<p>sie merken die Entwicklungsunterstützung. Dadurch dass sie ihr Verhalten reflektieren und verändern, können sich Kinder oft positiver entwickeln (270-277)</p>
<p>Bilanz</p>	<p>Fortbildung erfolgreich (498)</p>		

Interviewleitfaden Leiterin Marte Meo-Direkt Hamburg

- **Wer kommt auf Sie zu? Von wem geht oft die Entscheidung aus, Marte Meo einzuführen?**
 - Kitaleitungen?
 - Erzieherinnen?
 - Träger?
- **Warum kommen Kitas auf Sie zu? Was sind die häufigsten Beweggründe?**
- **Wie führt man es ein?**
 - Müssen alle Mitarbeiter die Kurse machen? Welche? Nur Practitioner?
 - Und die Leitung? Auch den Therapeuten-Kurs?
 - Was brauchen Kitas an Material/Equipment?
 - Welche Kosten kommen auf die Kita zu?
 - Führen die Kitas die Methode allein ein oder mit Ihrer Unterstützung? Wie lange bleiben Sie dabei? Wie lange begleiten Sie die Kitas?
 - Welche Aufgabe kommt der Leitung zu? Welche Rolle spielt sie?
- **Auf welche Schwierigkeiten/Hindernisse kann man bei der Einführung treffen?**
- **Gibt es Kitas, in denen eine Einführung nicht möglich ist?**
 - Aufgrund hierarchischer Strukturen?
 - Aufgrund ethnischer Hintergründe?
 - Aufgrund einer bestimmter Organisationskultur/-struktur?
 - Aufgrund Eltern/Mitarbeiter, die es ablehnen?
- **Wodurch gelingt die Einführung? Was müssen Kitas/Mitarbeiter/Leitungen mitbringen?**
 - Fähigkeiten der Kitaleitung
 - Vertrauen
 - Offenheit
 - Team, Wir-Gefühl
 - Kommunikations- und Feedbacksysteme
 - Kritik-, Konfliktfähigkeit
- **Wie funktioniert die Methode in einer Kita? Wie läuft es ab?**
 - Jeden Tag Videoaufnahmen? Jeder Mitarbeiter einmal pro Monat?
 - Wie läuft die Auswertung ab?
 - Wer wertet die Videos aus? Die Leitung oder jemand von extern?
 - Einzelgespräche? In der Gruppe?
 - Welchen Nutzen haben die Aufnahmen noch?
 - Teamsitzungen
 - Fallbesprechungen
 - Grundlage Elterngespräche
 - Welche Rolle spielt die Kitaleitung?
- **Was ist das Ziel von Marte Meo in Bezug auf Kitas?**
 - Umgang/Interaktionen mit den Kindern verbessern?
 - Selbstwirksamkeitserfahrungen der Erzieher steigern?

3
4 **Häusgen**

5 **Wer kommt auf Sie zu? Von wem geht oft die Entscheidung aus, die Marte Meo-Methode in einer**
6 **Kita einzuführen? Sind es eher die Kitaleitungen oder die Erzieherinnen?**

7
8 **Frau A.**

9 Sowohl als auch würde ich sagen. Es gibt Kindergartenleitungen, die haben auf einer
10 Fortbildung/Tagung, wie auch immer, wo sich manchmal ja auch einfach die Kitaleitungen treffen
11 oder auf Fortbildungen sind, die haben dann von dieser Marte Meo-Methode gehört, weil sie da in
12 dem Rahmen vielleicht vorgestellt wurde oder so, und sehen und hören sofort den Nutzen, den das
13 für das einzelne Kind bringt. Und natürlich dann auch für die eigenen Mitarbeiter und für das
14 Betriebsklima. Das ist ja etwas, was man, wenn man so eine Präsentation/Vorstellung der Methode
15 irgendwo mitbekommen hat, dann kann man sich eigentlich schon direkt vor Ort dafür erwärmen.
16 Und es gab schon einige Kitaleitungen, die gedacht haben „Mensch, das ist etwas für unser Haus,
17 also für unsere Kinder, für unsere Mitarbeiter und da werde ich mal gucken, was es vor Ort für
18 Angebote gibt.“

19
20 **Häusgen**

21 **Was sind die häufigsten Beweggründe der Kitas für die Einführung der Marte Meo-Methode? Ist es**
22 **eher präventiv oder weil es in der Kita Kinder gibt, mit denen Schwierigkeiten im Umgang**
23 **auftreten und bei denen sie sich fragen wie sie an diese Kinder besser herankommen können?**

24
25 **Frau A.**

26 Ich denke sowohl als auch. Also wenn man noch niemals etwas von dieser Methode gehört und
27 gesehen hat, und man versucht den Menschen das zu erzählen oder sie dafür zu erwärmen, dann ist
28 häufig eine Reaktion „Ja ja wir haben schon genug eigene Methoden.“ Dann ist es aber so, wenn
29 man, wenn die, es ist ja eine Bildmethode, da wird ja die Information über das Bild vermittelt. Und
30 wenn die Kitaleitungen dann im Rahmen einer Präsentation tatsächlich diese Bilder sehen und sehen,
31 was da für ein Wert darin steckt und da geht es nicht nur um den – und ich betone nicht NUR – um
32 dieses präventive Moment, sondern es geht natürlich auch da wo Kinder bestimmte
33 Entwicklungsschritte noch nicht gemacht haben. Also dass man dann auch tatsächlich vielleicht vor
34 dem eigenen geistigen inneren Auge sieht man vielleicht so das eine oder andere Kind und denkt „Ah
35 vielleicht ... Mensch! Da könnte das vielleicht auch ...“ so dass man da auch eher an den
36 therapeutischen Aspekt daran denkt, dass es vielleicht auch hilfreich wäre für einige Kinder, die
37 bestimmte Entwicklungsschritte eben noch nicht machen konnten. Und dadurch, dass es eben eine
38 Methode ist, die komplett dem Alltag abguckt, also durch Beobachtungen, also wie funktioniert
39 eigentlich gute Entwicklungsunterstützung. Es ist ja nun wirklich komplett dem Alltagsgeschehen
40 entnommen. Das ist ja nicht irgendeine Theorie, die da irgendwo am grünen Tisch irgendwie
41 entstanden ist, sondern dem Leben entnommen und das ist eben auch der Charme der Methode,
42 dass es eben tatsächlich auch funktioniert, also dass die Sprachentwicklungsunterstützung natürlich
43 über Sprache geht und dass der Kontakt über Kontakt geht. Das ist eigentlich das. Weil es eigentlich
44 so einfach ist, weil es in der Natur so vorhanden ist und man diese Aspekte dann, wenn man das
45 dann so sieht wo man gar nicht so großartig Programme oder irgendwelche Theorien wo man so den
46 Kopf „Was muss ich jetzt? Muss ich jetzt dies oder das oder jenes?“, sondern das entsteht dann im
47 Alltag halt, dass man weiß „Ja das ist jetzt eigentlich das, was dieses Kind jetzt braucht!“ Und wie
48 wollen Sie zum Beispiel, wenn Sie ... also viele sagen dann immer, also Mensch, ich nehme das Wort
49 Entschleunigung so mit ... wie wollen Sie in einem Lehrbuch diesen Aspekt „Warten“ vermitteln. Also,
50 wenn man das dann sieht, wenn man dem Kind ein bisschen mehr Zeit gibt, bis es von selbst auf die
51 Lösung kommt, in dem Moment wo man das sieht im Alltag, da wo man denkt „Ja Mensch, das kann
52 eigentlich jeder Mensch“ dafür muss man kein Studium gemacht haben, sich ein bisschen
53 zurückzunehmen und dem Kind Zeit zu geben. Aber in welchem Moment muss ich rechtzeitig sagen

54 „So das kannst du jetzt tun bevor irgendwas falsch geht“ und „Jetzt braucht das Kind ein bisschen
55 Zeit, damit es selbst auf die Lösung kommt“. Das sind so ... Das hat etwas mit ... Natürlich hat das was
56 mit Erfahrung und mit Beobachtung, aber eben mit ... ja ... Wissen, also, dass man diese Information
57 hat, dass man weiß, jetzt ist der Moment, wo ich etwas von dem Kind erwarte, dann macht es Sinn,
58 ihm vorher zu sagen, was ich von ihm erwarte, dann kann er anschließen und dann kann er
59 erfolgreich sein und jetzt möchte er in seine eigene Kraft kommen und es selber probieren und jetzt,
60 also je mehr ich selber klar bin im Kopf „Was genau will ich denn jetzt von dem Kind“ ist es dann auch
61 einfacher, das im Alltag wiederzuentdecken und dem Kind die Möglichkeit zu geben, tatsächlich auch
62 erfolgreich zu sein.

63

64 **Häusgen**

65 **Wenn die Entscheidung getroffen wurde, dass man die Methode einführen möchte, wie ist dann**
66 **der Prozess? Machen alle Mitarbeiter die Kurse? Kommen Sie in die Kita? Oder macht nur die**
67 **Leitung einen Kurs? Wie läuft es dann ab?**

68

69 **Frau A.**

70 Wenn die Kitaleitung ... also die Anfangsfrage war ja die „sind es einzelne Erzieherinnen oder die
71 Leitungen?“. Es gibt manchmal eben auch, wie ich das eingangs sagte, die Kindergartenleiterin hat
72 sozusagen den Wert und den Nutzen für die eigene Einrichtung erkannt und möchte das gerne, dass
73 diese Methode in der Kita eingeführt wird. Dann stellt sie also diese Methode und die Idee, ihr
74 Vorhaben den Kollegen erstmal vor und dann braucht sie natürlich eine gewisse Bereitschaft, eine
75 gewisse Neugierde. Das gelingt mal mehr mal weniger gut meistens ist es so, wenn die Kollegen dann
76 selber auch Bilder gesehen haben, also selber auch eine Idee von dieser Methode bekommen haben,
77 dass sie dann ... naja ... neugierig geworden sind und sagen „ja natürlich das wollen wir oh was da
78 alles drinsteckt.“ So ist es dann Sache der Leitung zu sagen „Pass mal auf, ich schicke einzelne
79 Mitarbeiter zu der Schulung oder eine Leitung hat gesagt, ich möchte dass alle Mitarbeiterinnen und
80 Mitarbeiter in meinem Haus in dieser Methode ausgebildet werden und ich organisiere hier in
81 meinem Haus In-House-Schulungen. Das heißt das sind diese Schulungen, die sind ja, es gibt ja
82 unterschiedliche Level auf denen man die Marte Meo Methode erlernen kann, also ich sag mal das
83 niedrigste oder unterste von dem Umfang her nur von dem Umfang her, ist erstmal nur einfach die
84 Basisinformationsvermittlung, dass man Informationen überhaupt bekommt. Das passiert in Form
85 von Präsentationen oder auch mal Tagesveranstaltungen oder Zwei-Tagesveranstaltungen und dann
86 gibt es die sogenannten „Practitioner-Kurse“. Das sind 6 einzelne Tage und an diesen 6 einzelnen
87 Tagen werden die Marte Meo Basisinformationen komplett vermittelt und dann gibt es
88 Übungszeiten, so dass jeder einzelne Mitarbeiter und jede einzelne Mitarbeiterin in die Lage versetzt
89 wird, innerhalb einen halben Jahres, oder 5 Monate, je nach dem, dass diese vermittelten
90 Basiselemente, die Basisinformationen aufgenommen, geprobt und angewendet werden kann und
91 deswegen heißt der Marte Meo Practitioner-Kurs auch eigentlich nichts anderes als dass die
92 Elemente gekannt, benannt und angewendet werden.

93

94 **Häusgen**

95 **Und die Leitung? Macht sie darüber hinaus, bzw. sollte sie darüber hinaus noch den Therapeuten-**
96 **Kurs machen oder ist das nicht notwendig?**

97

98 **Frau A.**

99 Die zweite Stufe wäre dann tatsächlich der Therapeuten-Kurs. Das bedeutet, dass man diese Marte
100 Meo Elemente, die man gelernt hat und die man anwendet im Kontakt mit den Menschen, mit denen
101 man zu tun hat – ob das nun Kinder oder Jugendliche oder auch Erwachsene oder behinderte oder
102 alte Menschen sind – das ist dann je nach Einrichtung ist es also auf jeden Fall für alle Menschen, die
103 in der Betreuung und in der Beratung und in der therapeutischen Arbeit sind für alle von Nutzen
104 diese Marte Meo Elemente im Alltag anzuwenden. Wenn man darüber hinaus diese Elemente
105 anderen Erwachsenen vermitteln möchte, dann machte es natürlich Sinn den Therapeuten-Kurs zu
106 machen, weil der Therapeuten-Kurs streckt sich dann nochmal über anderthalb bis zwei Jahre hin,

107 wo man lernt, diese Elemente auch anderen zu vermitteln. Das heißt tatsächlich auch eine
108 Videointeraktionsanalyse zu lernen, eine professionelle Marte Meo Diagnose zu erstellen, die
109 Review-Technik zu erlernen, wo man lernt welche Bilder sind geeignet um welchen nächsten
110 Entwicklungsschritt zu initiieren. Und wenn eine Kitaleitung sagt, ich möchte das gerne anderen
111 Erwachsenen vermitteln, dann machte es Sinn. Das kommt natürlich darauf an, ist sie im 1:1-Kontakt
112 entweder mit Kollegen oder mit Eltern. Das kann auch einzelne – das gibt es auch, dass die
113 Kolleginnen, die dann an dem Practitioner-Kurs teilgenommen haben, da gibt es immer einzelne die
114 sagen „oh ich möchte damit noch weitergehen. Unabhängig jetzt von der aktuellen Arbeitssituation.
115 Ich möchte das einfach noch weiterlernen und ich möchte gerne den Therapeuten-Kurs machen, weil
116 ich mir sehr gut vorstellen kann, auch in die Elternarbeit damit zu gehen. So gibt es immer wieder
117 Kollegen, die sowieso schon ein vielleicht auch ein übergreifenden Auftrag haben in der Kita und
118 sowieso auch mit den Eltern mehr im Kontakt sind, als das was die anderen Kollegen über ihre – alle
119 machen ja auch Elternarbeit mit und Elternabende und Elterngespräche, Entwicklungsgespräche, gibt
120 es immer einige Kollegen, die sagen und ich möchte darüber hinaus mehr mit den Eltern beratend
121 tätig sein und die machen dann gerne diesen Therapeuten-Kurs wo sie dieses nämlich genau auch
122 nochmal so erlernen.

123

124 **Häusgen**

125 **Wenn die Leitung keinen Therapeuten-Kurs gemacht hat, übernehmen dann Sie die Auswertung**
126 **der Videos bzw. jemand von extern? Wer übernimmt die Auswertung der Videoaufnahmen?**

127

128 **Frau A.**

129 Es kommt natürlich darauf an, in welchem Rahmen ist diese Aufnahme gemacht worden. Ist diese
130 Aufnahme jetzt im Practitioner-Kurs oder ist sie entstanden in der therapeutischen Arbeit mit einer
131 Familie wo die Erzieherin das Kind unterstützt. Das kommt immer ganz darauf an in welchem
132 Rahmen ist diese Aufnahme entstanden. Während dieser Zeit im Practitioner-Kurs ist es so, dass die
133 Kollegen während des Kurstages kriegen sie ja sehr viele Bilder und sehr viele Informationen und
134 auch eine – Hausaufgabe klingt ein bisschen – Empfehlung, eine ... in dieser Zeit z.B. an Tag 3 des
135 Practitioner-Kurses, wenn es da tatsächlich um die Unterstützung der Empathie oder überhaupt die
136 Empathieentwicklung geht oder um das positive Leiten oder das Folgen o.ä. geht, dann werden ja
137 diese Informationen und auch das was das Kind für seinen nächsten Entwicklungsschritt braucht von
138 der erwachsenen Person das wird ja anhand von Videomaterial vermittelt und so kann man für sich
139 selbst einen Arbeitsauftrag daraus ableiten das für die nächste Zeit einfach mal verstärkt in den Blick
140 zu nehmen, so dass man guckt wenn ich positiv leiten möchte bzw. wenn ich dem Kind ermöglichen
141 möchte, dass es erfolgreich sein kann, dann wende ich das jetzt mal so an und dazu stell ich eine
142 Aufnahme her und diese Aufnahme wird dann am Folgekurstag gemeinsam angeguckt und analysiert
143 und der Kollegin tatsächlich all das rückgemeldet was sie da positives für das Kind in den Kontakt
144 gebracht hat, so dass das Kind tatsächlich erfolgreich sein konnte. In diesem Rahmen entstehen
145 Videoclips oder im direkten 1:1 Kontakt, wenn eine Erzieherin eine Frage hat zu einem Kind, zu der
146 Entwicklung eines Kindes, und bittet eine ausgebildete Marte Meo Therapeutin, das kann ich sein
147 natürlich oder das kann natürlich auch eine andere ausgebildete Marte Meo Therapeutin sein wo sie
148 sagt ich hätte so gerne und bitte mach doch mal Aufnahmen ich brauch da Informationen und dann
149 wird natürlich im Rahmen dessen eine Aufnahme zwischen der Erzieherin und dem Kind hergestellt
150 und dann analysiert die Marte Meo Therapeutin und gibt im Review die Rückmeldung.

151

152 **Häusgen**

153 **Wenn die Leitung einer Kita Marte Meo-Therapeutin ist, wie ist das dann im Alltag? Kommen die**
154 **Mitarbeiter auf sie zu und sagen „ich möchte nochmal ein Video machen“ oder sagt die Leitung es**
155 **wird von jedem Mitarbeiter einmal pro Monat eine Aufnahme gemacht oder ist das von Kita zu**
156 **Kita unterschiedlich?**

157

158 **Frau A.**

159 Das ist von Person zu Person und von Kita zu Kita natürlich unterschiedlich. Ich weiß von einer
160 Kollegin, das ist die Kitaleitung, sie hat eine sehr kleine Einrichtung, die hat den Therapeuten-Kurs
161 gemacht und das Ziel war meines Wissens, dass sie auch tatsächlich auch in die Elternberatung geht,
162 aber sie macht das natürlich auch mit den Kollegen.

163
164 **Häusgen**

165 **Also das Ziel von Marte Meo in Kitas ist, dass man es für die Kollegen nutzen kann, sie sagten**
166 **vorhin, dass es auch Auswirkungen auf das Betriebsklima hat, aber auch für die Elternarbeit, dass**
167 **man Eltern berät?**

168
169 **Frau A.**

170 Ja. Also es ist natürlich häufig so, dass wenn die Menschen diese unterschiedlichen Level, also es gibt
171 ja einmal den Practitioner-Kurs und den Therapeuten-Kurs, es ist manchmal so, dass Leute sagen
172 „Oh mach mal die Marte Meo Ausbildung und dann machst du hier sozusagen alles“ und da wissen
173 dann manche eben noch nicht so genau, was ist nun genau Inhalt von dem Practitioner-Kurs und was
174 ist Inhalt vom Therapeuten-Kurs. So gibt es manchmal Kollegen, die sitzen dann im Practitioner-Kurs
175 und wollen eigentlich sofort in die Elternarbeit einsteigen so nach dem Motto wie kann ich denn jetzt
176 nun dieses Verhalten des Kindes wie kann ich das Bild jetzt benutzen für die Elternarbeit. Also da
177 muss man dann immer erstmal nochmal wieder deutlich machen, dass es erstmal darum geht, diese
178 Marte Meo Elemente kennenzulernen und anzuwenden und durch diese Review-Technik durch die
179 Diagnose und vor allen Dingen diese Videointeraktionsanalyse, weil das wichtige ist ja, wann, was
180 und wozu das zieht sich eigentlich durch jede einzelne Beratung. In welchem Moment kann ich was
181 tun und für welchen Entwicklungsschritt ist das wichtig? Was ist der Nutzen für die Entwicklung des
182 Kindes. Und das ist eigentlich immer grundsätzlich also wann was und wozu. Das ist wie ein roter
183 Faden, der sich durch jede einzelne Beratung zieht. Wann was und wozu. Und dieses überhaupt
184 erstmal diese unterschiedlichen Elemente, die unterschiedlichen Aspekte, was kann ich denn was ist
185 denn da eigentlich alles gemeint und welche Augenblicke, welche Momente sind geeignet um was zu
186 tun und was würde das dann in der Entwicklungsunterstützung bedeuten? Das ist nicht so einfach
187 mal eben nachzulesen oder dass man, dass es echt tatsächlich bedeutet dass man sich wirklich
188 einlässt auf die Momente und deswegen muss man da manchmal zurück und deutlich machen es
189 geht hier um Vermittlung von Elementen und danach geht es erst weiter. Und dann ist es natürlich
190 erstmal so, dass viele Erzieherinnen die das jetzt nur hören, manchmal gibt es ja auch Erzieherinnen,
191 die das gehört haben oder die auch mal irgendwo eine Präsentation erlebt haben oder wo die
192 Kollegin das gemacht hat, die einfach neugierig geworden sind und einfach das mal kennenlernen
193 wollen oder auch so wie in dieser Informationsveranstaltung, da saßen ja auch einige, die an einer
194 Erzieherfachschule unterrichten. Und die sagten „Mensch das ist doch wirklich was für unsere
195 angehenden Erzieherinnen“ die mit dieser Methode das als Handwerkszeug schon während der
196 Ausbildung mit zu vermitteln. Dann gibt es einzelne Erzieherinnen, die sagen das ist doch eigentlich
197 das I-Tüpfelchen, weil wir sind so voll mit Theorie und haben so viel Förderpläne und Struktur und
198 das alles noch und da haben wir jetzt nochmal ein Handwerkszeug, aber WIE denn nun eigentlich
199 genau? Wie genau vermittel ich das denn nun eigentlich. Also es sind keine neuen, es geht hier nicht
200 um nochmal irgendwie ein neues Konzept oder neue Didaktik, sondern es geht tatsächlich wie im
201 Alltag kann ich das was ich an Pädagogik habe wie kann ich das so umsetzen dass es für das Kind und
202 für die Erwachsenen gut zu nutzen ist.

203
204 [...]

205 **Häusgen**

206 **Was ist die größte Schwierigkeit, auf die man bei der Einführung treffen könnte?**

207
208 **Frau A.**

209 Zeit!

210
211 **Häusgen**

212 **Inwiefern? Dass es in den Alltag nicht reinpasst? Die Auswertung?**

213

214

Frau A.

215

216

217

218

219

220

221

222

223

224

225

226

227

228

229

230

231

232

233

234

235

236

237

238

239

240

241

242

243

244

245

246

247

Häusgen

248

Also diese Befürchtungen, die die Mitarbeiter letztlich haben, die lösen sich dann auf? Wenn sie erstmal damit arbeiten?

250

251

Frau A.

252

253

254

255

256

257

258

259

260

261

262

263

264

265

266

267

Vorgehen beim Transkribieren:

Es wurde wörtlich transkribiert und keine Veränderungen an Satzbau, Grammatik etc. vorgenommen. Lediglich Füllworte wie z.B. „Äh“ wurden ausgelassen.

[?] bedeutet, dass das Wort nicht verständlich war.

[...] zeigt Passagen an, die nicht relevant für die Fragestellung waren.

Auswertung des Interviews mit der Leiterin von Marte Meo-Direkt Hamburg

Was sagt Frau A. bezüglich ...

☞ ... der Art der Vorstellung der Methode? (D.h. wie man Marte Meo den pädagogischen Fachkräften vorstellen sollte, um sie *für* die Methode zu gewinnen.)

Wenn man versucht, Menschen von der Methode zu *erzählen*, kommt häufig die Reaktion: „Ja schön, aber wir haben schon genug Methoden.“ (Z. 26-28)

Da es eine Methode ist, die mit Bildern arbeitet, können auch nur Bilder vermitteln was für ein Wert/Nutzen in der Methode steckt. (Z. 29-31)

Erst die Bilder lassen eine Idee dieser Methode bei den Mitarbeitern entstehen und dass sie auch ein wenig neugierig werden. (Z. 75-78)

Wie die Erfahrung zeigt, können sich viele schon direkt vor Ort durch eine Präsentation der Methode mit Unterstützung von Videos dafür erwärmen. (Z. 14-15)

Beispielvideos können bewirken, dass man vor dem geistigen inneren Auge das ein oder andere Kind aus der eigenen Kita wiedererkennt bzw. die Idee entwickelt, die Methode könnte auch diesem Kind helfen. (Z. 33- 35)

☞ ... der Schwierigkeiten, die auftreten können?

Eine häufige Reaktion, wenn man eine neue Methode erwähnt, ist: „Ja schön, aber wir haben schon genug Methoden.“ (Z. 26-28)

Zeit (Z. 209).

Zu Beginn des Kurses oder bei der Vorstellung wird oft gesagt, dass es dafür einfach keine Zeit gibt. Teilweise, bei Personalknappheit ist das auch wirklich ein reales Problem (Z. 232-234). Am Ende des Kurses erkennen viele, dass diese Methode einem viel Freiräume gibt. Man hat plötzlich mehr Zeit für das Kind. Der Blick verändert sich. Man bekommt auch viel zurück, weil man andere Dinge entdeckt. Die Arbeit macht viel mehr Spaß. Erst nach dem Kurs wurde der Nutzen der Methode tatsächlich erfahren. Das kann man vorher mit Worten nicht vermitteln. (Z. 240-246 + 253-254)



Entwicklungsunterstützung im Erziehungsalltag nach Marte Meo

In der **Entwicklungsunterstützung nach Marte Meo** stehen die Begegnung und die Interaktion der Beteiligten im Zentrum der Betrachtung.

Es werden Ausschnitte alltäglicher Interaktionen und typische Verhaltensweisen mit Hilfe einer Videokamera eingefangen, wodurch eine neue Möglichkeit für eine gemeinsame nachträgliche Betrachtung entsteht. Sowohl Aktion als auch Reaktion von allen Beteiligten werden unmittelbar sichtbar. Diese nun gegebene Metaebene bei der Betrachtung der Videoclips ermöglicht eine Ein-Sicht in das eigene Handeln, fördert Reflexion und erleichtert einen Austausch über Veränderungswünsche.

Diese Methode wird nun seit Jahren erfolgreich in der Kinder- und Jugendhilfe und in der Arbeit mit Familien eingesetzt. Es zeigt sich ein zunehmender Bedarf dieses speziellen Angebotes insbesondere für Kinder und ihre Eltern, die in ihren Alltagskonflikten verstrickt sind. Die zunehmenden Trennungskonflikte von Eltern, allein erziehende Elternteile in ihrer Doppelrolle und neu zusammengesetzte Familien stellen eine hohe Belastung für den Alltag von Kindern und Jugendlichen dar.

Marte Meo begegnet diesen Belastungen und setzt unmittelbar auf den Ebenen des Verhaltens und der vorhandenen Fähigkeiten an. Mit den Bildern wird gemeinsam betrachtet, was der Einzelne mit welcher Wirkung tut, wo und wie er mit seinem Handeln eher mehr oder weniger von dem erreicht, was er erreichen möchte.

Zum Selbstverständnis von Marte Meo

Marte Meo bedeutet sinngemäß „aus eigener Kraft etwas erreichen“ und wurde abgeleitet von dem lateinischen „mars martis“.

Im Wesentlichen geht es in der Methode darum, bei Eltern und Kindern diejenigen Fähigkeiten zu identifizieren, zu aktivieren und zu entwickeln, die seelisches Wachstum, konstruktive Interaktion und persönliche Entwicklung fördern. (vgl. Aarts 2002, S. 50)

Zentrale Mittel der Methode sind die Videoaufnahmen, die Ausschnitte aus Alltagssituationen wiedergeben. Sie werden analysiert und auf Entwicklungsmöglichkeiten hin untersucht. Wesentliche Bestandteile der Untersuchungen sind nonverbale Signale, Körperhaltung und Gesten, der Rhythmus und der Tonfall eines Gesprächs.

Es werden anhand von konkreten, praktischen und verständlichen Informationen Unterstützungsmöglichkeiten für Entwicklungsprozesse vermittelt.



Wesentliche Grundannahmen von Marte Meo sind:

- Veränderungen finden im praktischen Handeln statt.
- Die meisten Menschen und Familien verfügen über das Potential, ihre eigenen Probleme zu lösen und ihren eigenen Entwicklungsprozess wiederherzustellen.

Marte Meo richtet sich sowohl an Eltern als auch an Betreuer, die einen Erziehungsauftrag ausführen, und unterstützt sie dabei, ihre Fähigkeiten optimal nutzen zu können.

Dabei wird das auffällige Verhalten von Kindern als Botschaft in Form von „Ich habe ... noch nicht ausreichend entwickelt“ und „Ich brauche Unterstützung bei der Entwicklung von ...“ verstanden (vgl. Aarts 2002, S. 50).

Theoretische Grundlagen

Als Methode war Marte Meo zunächst nicht für den wissenschaftlichen Bereich entwickelt worden. Es ist kein theoretisches Modell, aus dem Handlungsleitlinien abgeleitet werden könnten. Marte Meo ist aus der Praxis heraus entstanden und lebt von dem unkonventionellen Geist seiner Gründerin, der Niederländerin **Maria Aarts**. Dennoch haben Universitäten und Wissenschaftler großes Interesse gezeigt, Marte Meo in ihrem jeweiligen Arbeitsgebiet zu nutzen. Die Möglichkeit, Marte Meo als Verbindungsglied zwischen Theorie und Praxis einzusetzen, wurde vielfach genutzt. Aarts praktische Kenntnisse deckten sich mit Entwicklungstheorien und den Ergebnissen der neurobiologischen Forschung. (Aarts 2009, S. 65)

Wie Maria Aarts schreibt, wird man in ihren Kursen und Vorträgen keinen gesonderten Abschnitt „Allgemeine Theorie“ finden. Was sie zu sagen habe, zeige sie anhand von Videoaufzeichnungen, die die Interaktion zwischen sich angemessen verhaltenden Eltern und Kindern zeigen.

Sie demonstriere, wie diese Informationen in anderen Familien dazu genutzt werden können, blockierte Entwicklungsprozesse wieder in Gang zu setzen.

Sie sehe in der Verschriftlichung die Gefahr der Verallgemeinerung. Kein Buch könne es mit der Wirkung der Video-Bilder aufnehmen (vgl. Aarts 2009, S. 28).

1980 analysierte Maria Aarts ein Jahr lang das Verhalten von Babys in Krankenhäusern. Durch die Arbeit des Psychoanalytikers Daniel Stern, einer der führenden Spezialisten der Säuglingsforschung, bekam sie den zentralen Impuls für ihre Arbeit mit Video. Sie fühlte sich in ihren Beobachtungen durch seine Aussage bestärkt, dass Säuglinge in der Lage sind zu kommunizieren, wenn auch nur in sehr feiner, kaum wahrnehmbarer Form. Sie war beeindruckt, dass er sein Wissen durch Interaktionsanalyse per Video gewann (vgl. Aarts 2002, S. 51). Seit 1987 hat sie selbst unzählige Video-Aufnahmen von Supervisionssitzungen mit Kindern und Erwachsenen analysiert.

In ihrer täglichen Praxis stellte Maria Aarts immer wieder fest, dass es zwar viel Fachinformation gab, aber praktisch nichts für all die Menschen, die ihrer Meinung nach am meisten darauf angewiesen waren:

Eltern, die über keine ausreichenden Erziehungsfähigkeiten verfügten, oder aber Eltern von Kindern mit besonderen Bedürfnissen und die daher besondere Fähigkeiten erforderten.



Verfügbare Informationen waren oft zu abstrakt und zu problemorientiert. Sie habe das Basiswissen für die Marte Meo Methode dem täglichen Leben entnommen (vgl. Aarts 2009 S. 65)

Dem immer wieder formulierten Bedürfnis nach theoretischen Grundlagen der Marte Meo Methode kamen Peter Bündler, Annegret Sirringhaus-Bündler und Angela Helfer in ihrem „Lehrbuch der Marte-Meo-Methode“ nach. Sie stellten relevante theoretische Disziplinen und Ansätze heraus, die die wissenschaftliche Grundlage für die Praxis der Marte Meo Methode bilden.

Ich werde im weiteren Verlauf einige Bezüge zu wesentlichen, in ihrem Buch erwähnten Ansätzen herausstellen und beziehe mich auch in meinen weiteren Ausführungen überwiegend auf ihre Darstellungen.

Sie beschreiben, dass sich die Marte Meo-Methode **entwicklungspsychologisch** an einem Modell orientiere, welches in Anlehnung an die Bindungstheorie Entwicklung als Folge und Ergebnis einer andauernden und dynamischen Interaktion zwischen dem Kind und seiner sozialen Umwelt verstehe (Sroufe et al., 2005; Sroufe, 1996, zit.n. Bündler/Sirringhaus-Bündler/Helfer, 2009). Gelingt eine wechselseitige Ausrichtung in der ersten Beziehung, beeinflusst sie nachhaltig die späteren Kommunikationsmöglichkeiten des Kindes (Stern, D. 2000, zit.n. Bündler/Sirringhaus-Bündler/Helfer, 2009 S.37).

Vor allem auch die **Erkenntnisse der neueren Hirnforschung** untermauern die Position von Marte Meo wissenschaftlich. „Wie der Neurobiologe Gerald Hüther anschaulich erläutert, können wir uns ein Gehirn als ein ‚Bilder erzeugendes Organ‘ (Hüther 2005, S. 22) vorstellen. Eindrücke der äußeren Realität werden im Hirn kodiert, so dass ‚Sehbilder‘, ‚Hörbilder‘, ‚Geruchs- und Tastbilder‘ entstehen“... „Menschen haben das Vermögen, ‚die bereits angelegten inneren Bilder mit einem neuen, über die verschiedenen Sinneskanäle ankommenden und im Gehirn erzeugten Aktivitätsmuster zu vergleichen [...]“ (Hüther, 2005, S. 76, zit.n. Bündler/ Sirringhaus-Bündler/Helfer, 2009, S. 41).

„Dieser Prozess vollziehe sich auch in den Beratungen nach der Marte Meo Methode und führe letztlich dazu, dass hinsichtlich ihrer Kommunikation, in der Erziehung neue Erwartungsbilder entstehen können, welche die Eltern im Alltag sicherer und souveräner machen“. (Bündler/ Sirringhaus-Bündler/Helfer, 2009, S. 42). Die Kraft der Bilder kann als wesentlicher Wirkfaktor in der Marte Meo Methode angesehen werden.

Über die Grundhaltung der **Kommunikationstheorie** schreiben o.g. Autoren, dass in den meisten sozialen Zusammenhängen die nonverbale Kommunikation der Maßstab ist, an der die Bedeutung der Worte und der Absichten gemessen wird. Die Marte-Meo-Methode habe dies aufgenommen, indem sie untersucht, wie Gesagtes transportiert, aber auch aufgenommen wird. (Bündler/ Sirringhaus-Bündler/Helfer, 2009, S. 46).

Eine große Anzahl von Übereinstimmungen und Berührungspunkten findet sich in der **Systemtheorie**.

„Systemisch orientierte Therapeut/innen und Berater/innen achten darauf, wie die geschilderten Schwierigkeiten Menschen nicht nur belasten, sondern auch miteinander verbinden, welche Weltsicht sie offenbaren, welche sprachlichen Übereinkünfte oder



Differenzen die Beteiligten signalisieren und welche anderen als die bisherigen Beschreibungen gefunden werden können, um neue Optionen zu eröffnen.“[...]„Eine ausgeprägte Ressourcen-Orientierung sowie eine implizit formulierte Überzeugung über die ‚Wachstums- und Entwicklungsmöglichkeiten‘ von Eltern und Kindern findet sich in dem entwicklungs- und wachstumsorientierten Ansatz von Virginia Satir (1975, 1973) und auch in der Marte Meo Methode wieder“ [...]„Salvador Minuchins Vorstellungen von der Familie ähneln denen von Satir [...] Wegen des immer rascheren gesellschaftlichen Wandels wird aus der Sicht Minuchins die Familie als psychosoziale Matrix immer wichtiger.[...] „Anforderungen an die Leistungen von Eltern wachsen enorm, Verunsicherung und Orientierungslosigkeit hinsichtlich ihrer Erziehung stellen sich ein.“ (Bünder/ Sirrinhaus-Bünder/Helfer, 2009, S. 46 ff)

„Im Zentrum der Marte Meo Methode steht mit Hilfe der Videoaufnahmen das Hier und Jetzt einer Familie. Die Besprechungen der Videobilder beziehen sich auf die momentane Realität und die aktuellen Fragen der Eltern. Ein Bezug zu Vergangenen wird zwar anerkannt und gegebenenfalls hergestellt, jedoch steht die Vergangenheit nicht im Mittelpunkt der Arbeit.“ „Systemische Interventionen zielen in der Regel darauf ab, Klienten einen Perspektivenwechsel zu ermöglichen, der ihnen zu einer anderen Haltung und in der Folge auch zu einem anderen Verhalten gegenüber ihren Schwierigkeiten verhelfen kann“ (Bünder/ Sirrinhaus-Bünder/ Helfer, 2009, S. 49-55).

Obwohl bereits Mitte der neunziger Jahre die Marte Meo Methode vereinzelt als systemischer Ansatz bezeichnet wurde, wird sie von Aarts nicht als solcher verstanden und vertreten. Ihrer Meinung nach fügt Marte Meo Beratungskonzepten etwas hinzu. Sowohl die konsequente Orientierung auf entwicklungsunterstützende Informationen als auch die Reflexion von Videomaterial, was über rein sprachliche Verständigung hinausgeht, unterstreichen ihre Auffassung.

Systemisches Vorgehen und die Marte Meo Methode können sich sinnvoll ergänzen (vgl. Bünder/Sirrinhaus-Bünder/ Helfer, 2009, S.51).

Zielgruppe des Angebotes

Marte Meo ist interessant für Menschen, die gerne praktische Informationen haben möchten, wenn Eltern beispielsweise fragen: „Was kann ich tun?“ (vgl. Aarts 2009)

Gemeint sind Familien mit Kindern vom Säuglingsalter bis zur Pubertät. Aber auch Jugendliche, die ihre emotionalen und sozialen Kompetenzen verbessern möchten, profitieren sehr von der Marte Meo Unterstützung.

Das Angebot richtet sich insbesondere auch an Erzieher/innen in Kindertagesstätten, an Lehrerinnen und Schüler/innen sowie an alte Menschen und ihren Pflegekräfte.

Voraussetzungen von Seiten der Eltern sind:

- die Bereitschaft, das Kind unterstützen zu wollen,
- die Möglichkeit, ausreichend Zeit und Aufmerksamkeit investieren zu können,
- ein Mindestmaß an intuitiven elterlichen Fähigkeiten.

Die direkten Zielpersonen in der **Marte Meo Beratung** sind die Eltern oder Fachkräfte als Unterstützungsperson.



Beschreibung der Marte-Meo-Arbeits-Elemente

Auch wenn Vieles unterschiedlich gemacht wird, entdeckt man, wenn man die Beziehung zwischen Eltern und Kindern tiefer gehend anschaut, immer das gleiche grundlegende Muster. Natürliche Kompetenzen von Eltern sind kulturunabhängig (vgl. Aarts 2009, S. 115).

Ausgehend von den gewonnenen Erkenntnissen, wie Kinder normalerweise Selbstvertrauen, emotionale, soziale und sprachliche Fähigkeiten entwickeln, hat Maria Aarts Informationen, die sie „Elemente“ nennt, transparent gemacht, um diese an Familien weiterzugeben, die Schwierigkeiten mit ihren Kindern oder Fragen zur Entwicklungsunterstützung haben.

Verhaltensprobleme sieht sie als Herausforderung für Entwicklung und verbindet sie mit der Frage, welche Entwicklungsbedürfnisse dadurch sichtbar werden.

Im Wesentlichen wird in der Marte Meo Methode von fünf Grundelementen sowie zwei Metaelementen gesprochen. (Ausführlicher, als in den folgenden Punkten, habe ich diese Grundelemente im Anhang an zwei Beispielen der Marte-Meo-Arbeits-Checklisten dargestellt). Diese Marte Meo Elemente werden als Grundlage für das Gelingen der frühen Interaktionsprozesse bezeichnet und vor allem in komplementären Beziehungen, als Basis jeder gelungenen Kommunikation verstanden.

In der Anwendung der Marte Meo Elemente werden sowohl die Persönlichkeitsentwicklung als auch die Entwicklung der sozialen Anpassung unterstützt.

Es geht bei der Beschreibung eines Marte Meo Elementes jeweils um das, was in einem konkreten Moment einer Videoaufnahme schwerpunktmäßig zu erkennen ist (vgl. Bündler/Sirrinhaus-Bündler/Helfer, 2009).

1. Initiativen wahrnehmen

„Jeder Versuch eines Kindes, mit seinen Eltern und später mit anderen Menschen in Kontakt zu treten, wird in der Marte Meo Methode als Initiative bezeichnet. Eine kleine Initiative, wie zum Beispiel ein Lächeln, wird als Signal verstanden“. Eine Initiative, die in Handlung umgesetzt wird, beispielsweise mit einem Spielzeug auf ein anderes Kind zugehen, wird als Aktion bezeichnet.

Starke Initiativen wie Schreien, sind für Eltern leicht wahrnehmbar, leise Initiativen, wie ein Blick, ein Lächeln, ein Glucksen oder ein Greifen erfordern mehr Aufmerksamkeit und Zeit.

Die Aufmerksamkeit eines Kindes liegt je nach Situation auf unterschiedlichen Ebenen, sie kann auf Personen, auf Objekte, auf Ereignisse oder auf innere Prozesse gerichtet sein. Meist gehen Eltern auf viele dieser Initiativen intuitiv ein und signalisieren ihrem Kind damit, gesehen und verstanden worden zu sein. Ein gesundes Kind sprüht meist vor Initiativen, vor Neugierde und ist auf Unterstützung angewiesen, wenn es nicht gerade in seiner Phantasiewelt versunken ist.

Für die geistig-seelische Entwicklung eines heranwachsenden Kindes ist es von großer Wichtigkeit, diesen Initiativen Aufmerksamkeit und Zeit zu widmen. In der Marte Meo Beratung bildet dieses die Grundlage, auf der alles andere aufbaut (vgl. Bündler/Sirrinhaus-Bündler/Helfer, 2009, S.66 ff).



2. Initiativen bestätigen

Die meisten Eltern wenden sich ihrem Kind spontan zu und signalisieren ihm durch eine Geste oder ein Wort, dass sie seine Initiativen wahrgenommen haben oder bestätigen diese. Das Kind fühlt sich gesehen und macht frühzeitig die Erfahrung, von Interesse für seine Eltern zu sein. Das Kind wächst mit der Gewissheit auf, einen Wert für seine Eltern zu haben und nimmt dieses Selbstwertgefühl mit in spätere Beziehungen.

Eine Mutter lächelt ihren fünfjährigen Sohn an und nickt, als er sich seine Hände in der Serviette abwischt. Bewusst ignoriert hat sie sein genüssliches Ablecken seiner Marmeladenfinger. Dieses Kind bekommt in einer konkreten Situation Informationen darüber, welche seiner Initiative zu positiver Aufmerksamkeit führen und er bekommt Informationen über soziale Anpassung.

Es kann passieren, dass ein Kind nur auf ganz bestimmte, beispielsweise auf laute Initiativen, Resonanz erfährt und zeigt mehr davon. Seine anderen Signale reduzieren sich. Eltern solcher Kinder klagen über Anstrengung und vermissen schöne Momente im Zusammenleben.

Mit Hilfe von Videoaufnahmen erhalten Eltern in der Marte Meo Beratung praktische Hinweise, welche Initiativen ihres Kindes sie bestätigen könnten, wenn sie ihre Beziehung verbessern möchten. (vgl. Bündler/Sirrinhaus-Bündler/Helfer, 2009, S.69)

3. Benennen

Mit dem Benennen geben die Eltern den Initiativen ihres Kindes Worte. Dieses Benennen ist für die Entwicklung eines Kindes jeden Alters von zentraler Bedeutung, nicht nur für den Erwerb der Sprache, sondern auch für die Entwicklung seiner Selbstwahrnehmung.

Eltern unterstützen als Mittler zwischen dem Kind und der Gesellschaft ihr Kind durch das Benennen der sozialen Gegebenheiten und der gesellschaftlichen Symbole darin, Verhaltenssicherheit zu entwickeln.

Durch das Benennen ihrer eigener Initiativen machen Eltern sich vorhersagbar für das Kind und geben ihm damit Sicherheit und Orientierung.

Jedes Kind muss lernen, ein Gefühl wahrzunehmen und seine Bedeutung zu verstehen. Hat es gelernt seine Gefühle zu benennen, kann es darüber mit anderen in den Austausch treten und so seine Gefühle besser regulieren.

Eltern können durch das Benennen die Initiativen ihrer Kindern bestätigen, diese verstärken oder korrigieren und damit auch ihr Verhalten steuern.

Sie können durch das Benennen Gefühle teilen und eine Atmosphäre gestalten.

Wiederholungen helfen, dass Abläufe sich im Verhalten und Verstehen des Kindes zu Schemata verfestigen und verinnerlichen.

Benennen heißt nicht, alle Initiativen gut zu heißen. Die Erfahrung angemessener Begrenzung ist für das Leben in sozialen Gemeinschaften unverzichtbar. Wenn eine Initiative zurückgewiesen werden soll, ist es ungemein hilfreich, diese erst als wahrgenommen zu benennen und zu bestätigen, bevor diese abgelehnt wird. Das Kind erfährt, dass es in seiner Absicht gesehen wurde und kann Begründungen und Alternativen in der Regel leichter akzeptieren.

Einem weit verbreiteten Phänomen bei Eltern, sich nicht benennend, sondern fragend an die Kinder zu wenden, wird in der Marte Meo Beratung damit begegnet, Eltern anzuleiten, Fragen an Kinder nur dann zu richten, wenn sie wirklich etwas wissen wollen und das Kind in der Lage ist, diese auch zu beantworten. (vgl. Bündler/Sirrinhaus-Bündler/Helfer, 2009 S.71 ff.)



4. Sich abwechseln

Für Kinder ist es enorm schwer, anderen zuzuhören und abzuwarten, bis sie an der Reihe sind. Dieses ist in einer sozialen Gemeinschaft aber unerlässlich. Eltern können das Erlernen dieser Fähigkeit unterstützen, indem sie in sozialen Situationen (beispielsweise bei gemeinsamen Mahlzeiten) darauf achten, dass alle Personen Aufmerksamkeit und Zuwendung erhalten. Die Gewissheit, gesehen und beachtet zu werden, sollte stärker sein, als die momentane Frustration, die das Kind beim Abwarten erlebt. So lernen Kinder leichter zu kooperieren anstatt zu konkurrieren. Es hilft dem Kind zu erfahren, dass sein Bedürfnis zu sprechen wahrgenommen wurde und es die Information bekommt, wann es an der Reihe ist. Durch konsequentes Vorgehen kann sich beispielsweise eine Situation am Tisch mit fünf Person erheblich entspannen und beruhigen.

Von jedem Schul- und Kindergartenkind wird die Fähigkeit erwartet, abzuwarten, sich einzureihen und evt. auch einen Schritt zurückzutreten, aber längst nicht alle Kinder haben dieses bei Schuleintritt gelernt. (vgl. Bündler/Sirrinhaus-Bündler/Helfer, 2009, S.77 ff.)

Mit Hilfe der Videoaufnahmen wird in der Marte Meo Beratung Eltern vermittelt, welche Momente geeignet sind, in denen sie das Erlernen dieser Fähigkeit bei ihren Kindern unterstützen können.

5. Positiv Leiten

Das hier gemeinte „Leiten umfasst alle Aspekte der Verhaltenssteuerung im Sinne einer Beeinflussung, um dem Kind ein gewünschtes Verhalten zu ermöglichen bzw. unerwünschtes Verhalten zu verhindern oder zu stoppen. Ein Kind positiv zu leiten bedeutet, es zu beaufsichtigen, ihm Sicherheit zu vermitteln, es zu ermutigen, anzuleiten, zu bestätigen, zu loben und zu schützen.“ (Bündler/Sirrinhaus-Bündler/Helfer, 2009, S. 79)

Wesentliche Aspekte des positiven Leitens:

- Kontaktaufnahme (Initiativen benennen, warten, sich abwechseln), Herstellung einer Verbindung
- Setzen eines klaren Anfangs- und Endsignal setzen (damit Kinder lernen, sich auf eine Handlung zu konzentrieren, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden und eine klare Struktur zu entwickeln, ist es hilfreich, die einzelnen Episoden klar zu markieren; wenn Signale, an denen das Kind sein Verhalten ausrichten kann, fehlen oder widersprüchlich sind, drückt es seine Orientierungslosigkeit nicht selten durch unerwünschtes Verhalten aus)
- konkretes und eindeutiges Benennen der Aufgabe (Wortwahl und Schwierigkeitsgrad der Aufgabe sind dem Entwicklungsniveau des Kindes anzupassen, zu große Aufgaben kleiner zu gestalten)
- Zeit geben, die Aufgabe zu erfüllen (dabei bleiben, begleiten mit erklärenden Worten, Modell sein, wenn nötig)
- sofortige Bestätigung, jedes Gelingen verstärken

Das Kind lernt auf diese Weise, etwas selbständig zu tun, Autonomie zu entwickeln.



Rituale, Regeln und wiederkehrende Alltagsabläufe erleichtern die Entwicklung der Selbständigkeit von Kindern. Die Vorhersagbarkeit der Eltern vermittelt dem Kind Sicherheit und Orientierung.

Eltern, die über mangelnden Respekt oder Autoritätsprobleme ihrer Kinder klagen, zeigen häufig zu wenig positive oder zu widersprüchliche Leitung und kaum Anleitung. Reaktionen auf unerwünschtes Verhalten sind nicht selten überzogen, vom Fehlen jeglicher Grenzen bis zu unberechenbaren Reaktionen oder Gewaltanwendung.

Kinder, die nicht in ausreichendem Maße von ihren Eltern geleitet und angeleitet werden, haben im Kindergarten und in der Schule häufig Schwierigkeiten mit den Leitungspersonen.

Anhand von den Videoaufnahmen wird den Eltern in einer Marte Meo Beratung gezeigt, wie irritiert und verunsichert ihre Kinder auf unklares, unsicheres, mehrdeutiges oder widersprüchliches Verhalten reagieren. Kinder reagieren ausgeglichener auf klares, konsequentes Verhalten mit eindeutigen Botschaften und die Kommunikation innerhalb der Familie wird meist schnell konfliktfreier. (vgl. Bündler/Sirrinhaus-Bündler/Helfer, 2009, S.79 ff)

6. Angemessener Ton

„Der Ton macht die Musik“ – und bestimmt einen Großteil der familiären Atmosphäre.

Die Qualität des Kontaktes zwischen Erwachsenen und Kindern spiegelt sich in ihren Stimmen und ihrem Tonfall wieder. Je jünger ein Kind ist, desto empfindsamer reagiert es auf die Stimme seiner Eltern.

Videoaufnahmen von Eltern, die sich über das Verhalten ihrer Kinder beklagen, zeigen häufig lange stumme Passagen. Es wird kaum miteinander gesprochen. Erst wenn etwas nicht in Ordnung ist, erheben die Eltern ihre Stimme, schimpfen oder brüllen sogar. Zu beobachten sind immer wieder Eltern, auch mit sehr kleinen Kindern, die darauf zu warten scheinen, dass ihre Kinder etwas „Falsches“ tun, um überhaupt etwas zu sagen.

Kinder lernen den Kopf einzuziehen, sobald die Stimme des Elternteils zu hören ist. Den Kindern fehlen Anleitung, kommunizierte Regeln und Grenzen.

Die Eltern wiederum sind in der Beratung oft darüber verzweifelt, dass ihre Kinder scheinbar nur auf ihre Lautstärke reagieren.

Ein Mangel wird deutlich, auf beiden Seiten.

In der Marte Meo Beratung lernen die Eltern, sich der Bedeutung ihrer Stimme bewusst zu werden und ihre stimmliche Ausdrucksfähigkeit zu erweitern. (vgl. Bündler/Sirrinhaus-Bündler/Helfer, 2009, S.85)

7. Das freundliche Gesicht

Eltern verstehen schnell, dass sich in einer entspannten, freundlichen Atmosphäre alle Beteiligten wohler fühlen.

Dazu gehören nicht nur die Sprache und ein angemessener Ton, sondern auch eine zugewandte Körpersprache und ein offener freundlicher Gesichtsausdruck. Diese Aspekte zusammengenommen werden von allen Beteiligten, besonders aber von Kindern, als wohltuend und förderlich erlebt.

Marte Meo Therapeutinnen vermitteln in der Beratung sich der eigenen Haltung bewusst zu werden. Sie vermitteln Kommunikationsstrukturen, die von einer offenen, zustimmenden



Haltung geprägt sind. Das Ergebnis eines guten Kontaktes ist der Blickkontakt, in dem emotionale Übereinstimmung transportiert wird.

In der konsequenten Umsetzung stellt Marte Meo einen wertvollen Beitrag zur Gewaltprävention im Alltag dar.

Kontraindikationen

Eine Marte Meo Beratung sollte nicht begonnen werden,

- wenn die Eltern sie offensichtlich nicht wollen. Eine erzwungene Mitwirkung kann zu keinem Erfolg führen.
- wenn eine aktive Mitarbeit von Eltern an einer eigenverantwortlichen Veränderung ihres Umganges mit ihren Kindern aus folgenden Gründen nicht möglich sein kann:

- stark eingeschränkte geistige Fähigkeiten
- schwere akute körperliche oder psychische Erkrankungen
- in Situationen, in denen Kinder im Sinne des § 8a SGB VIII sofort geschützt werden müssen (Vorbereitung und Begleitung einer möglichen „Rückführung“ können durch Marte Meo erfolgreich unterstützt werden)
- wenn negative bis traumatische Vorerfahrungen im Zusammenhang mit Videoaufnahmen bestehen
- Bei einer zu großen Zahl von belastenden Problemen sollten erst Maßnahmen zur Unterstützung angeboten werden, die zur Stabilisierung der Lebenssituation der Familie beitragen (§§ 27 ff. SGB VIII).

(vgl. Bündler/Sirrinhaus-Bündler/Helfer, 2009, S. 90 ff)

Angebote von Marte Meo-Direkt

Neben der Entwicklungsunterstützung in Familien bietet Marte Meo-Direkt

Supervision für Fachkräfte der sozialen Arbeit mit dem Anliegen,

- gezielt die Entwicklung eines Kindes fördern zu wollen
- die Kooperationsfähigkeiten einzelner Kinder untereinander unterstützen zu wollen
- Unterstützung in der Führung einer Gruppe zu erhalten.

Elternabende in Institutionen zu speziellen Themen wie

- ADHD / ADS
- Schreibaby
- Isolierte Kinder
- Kinder, die nicht mit anderen spielen können



- Entwicklungsverzögerungen

Unterstützung für Lehrer in Schulen, die

- die Entwicklung der Schulfähigkeiten eines Kindes fördern wollen
- interessiert sind, wie Unterrichtssituationen für die Entwicklungsunterstützung eines Kindes genutzt werden können
- das Folgen ihrer Schüler/innen ihnen gegenüber verbessern wollen

Zum Kennenlernen der Methode werden **Präsentationen** von anderthalb bis zwei Stunden Dauer in den anfragenden Institutionen angeboten.

Die Möglichkeiten zur **Weiterbildung** bei Marte Meo-Direkt bestehen aus Kursen zum

- **Marte Meo-Practitioner** (sechstägiger Grundkurs), gedacht für Fachkräfte der sozialen Arbeit, (Erzieher/innen, Pädagog/innen, Sozialpädagog/innen, Pflegeeltern, Pflegekräfte), die sich in der konkreten Arbeit mit Kindern befinden und die Marte Meo-Unterstützungselemente in ihrem eigenen Alltag anwenden möchten.
- **Marte Meo-Therapist** (1,5 – 2 Jahre), richtet sich an Fachkräfte aus dem sozialen Arbeitsfeld, die die Marte Meo Elemente Eltern und anderen Erwachsenen (Fachkräfte in ihren jeweiligen Arbeitsbereichen) vermitteln möchten, um deren Alltag mit ihren Kindern zu verbessern.



Marte Meo-Checkliste Schulfähigkeit (Auszug)

Kann das Kind der Leitung folgen:

- Seine Aufmerksamkeit auf den Lehrer richten
- Eine Aufgabe übernehmen
- Die Aufgabe erfüllen
- Nach Erledigung der Aufgabe sich wieder auf den Lehrer fokussieren
- Selbständig wieder zu sich finden, wenn es abgelenkt war
- In Verbindung mit der Gruppe das Tempo einhalten
- Mehrere Aufgaben gleichzeitig aufnehmen
- Konzentriert bleiben
- Sich angemessen präsentieren, wenn es an der Reihe ist
- Warten, wenn ein anderer an der Reihe ist
- Informationen aufnehmen, wenn ein anderer an der Reihe ist

Kann das Kind selbständig arbeiten:

- Sofort mit der Aufgabe beginnen
- Seine Aufgaben in strukturierter Weise erledigen
- Bis zum Ende bei der Aufgabe bleiben
- Selbst zur Aufgabe zurückfinden, wenn es den Fokus verloren hat
- Mit dem Niveau der Aufgabe umgehen
- Selbst die richtigen Lösungen finden
- Die Antworten ohne Lehrer-Unterstützung finden
- Den Lehrer um Hilfe bitten, wenn es nötig ist
- Nach der Unterstützung durch den Lehrer wieder allein weiterarbeiten

Kann das Kind mit anderen Kindern kooperieren:

- Seine eigenen Initiativen benennen
- Sehen, ob der/die Mitschüler/in bei ihm ist
- Einen klaren Anfang machen
- Den Punkt erklären
- Sich selbst klar präsentieren
- Eigene Ideen einbringen
- Den Initiativen der anderen Kinder effektiv folgen
- Das andere Kind bestätigen
- Sich abwechseln
- Seine Energie kontrollieren
- Kooperationstöne verwenden (anstatt Kampftöne)
- Erfahrungen teilen
- Mit Enttäuschungen und Kritik umgehen
- Mit anderen Kindern verhandeln
- Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten haben (Probleme lösen)

(vgl. Aarts, Josje, 2007)



Marte Meo- Checkliste Schreibaby

Verhalten der Eltern	Überwiegend	Selten	Nicht
<ul style="list-style-type: none"> Ergreifen die Eltern die Initiative? 			
<ul style="list-style-type: none"> Warten die Eltern ab und folgen den Initiativen des Babys? 			
<ul style="list-style-type: none"> Unterstützen die Eltern die besten Initiativen des Babys? Wiederholen sie z.B. die schönsten Töne oder spiegeln sie den schönsten Gesichtsausdruck? 			
<ul style="list-style-type: none"> Folgen die Eltern dem Blick des Babys und unterstützen sie es, indem sie benennen, was es anschaut? 			
<ul style="list-style-type: none"> Schaffen die Eltern mit warmen Tönen und guten Gesichtern eine warme Atmosphäre? 			
<ul style="list-style-type: none"> Benutzen die Eltern einladende Töne? 			
<ul style="list-style-type: none"> Lassen die Eltern dem Baby Zeit neue Informationen aufzunehmen und regen sie den Austausch („turn taking“) zwischen sich und dem Baby an? (Entwicklungsdialog) 			
<ul style="list-style-type: none"> Arbeiten die Eltern zu hart? 			
<ul style="list-style-type: none"> Kooperieren die Eltern untereinander als Eltern? 			
<ul style="list-style-type: none"> Können die Eltern positiv leiten? „Der Rhythmus von Kontaktmoment und Leitungsmoment“ 			

(vgl. Aarts 2009)

**Marte Meo Literatúrauswahl (deutsch)**

Aarts, Maria: Ein Handbuch; 2. überarbeitete Auflage, Aarts Productions 2009, Eindhoven, ISBN: 978-90-75455-14-4

Aarts, Josje: Marte Meo-Methode für Schulen, (Buch & DVD), Aarts Productions 2007, Eindhoven; ISBN: 978-90-75455-12-0

Aarts, Maria: Marte Meo- Programm für Autismus. (Buch & DVD) Aarts Productions 2012: ISBN: 978-90-75455-13-7

Maria Aarts & Hildegard Rausch: Marte Meo Kommunikationstraining, „Mir fällt nix ein“; (Buch & DVD) Aarts Productions, 2009 :ISBN: 978-90-75455-19-9

Aarts, Maria; Hüther, Prof. Dr. Gerald: Fachtag: „Interaktion und Entwicklung“, 2 DVDs, Hanau, 16.01.2008; Aarts Productions ISBN/EAN: 978-90-75455-15-1

Maria Aarts & Rainer Schwing: „Neue Blickwinkel“ Paarberatung: Marte Meo und systematische Therapie, Hanau, Congress Park: 20.10.2009; DVD Aarts Productions 2009, ISBN: 978-90-75455-21-2

Maria Aarts Präsentationsclips: 2 DVD`s; Aarts MultiaMedia, ISBN: 978-90-817914-0-3

Maria Aarts Präsentation: „Entwicklung aktivieren“, Fachtag, Darmstadt, 17.03.2011; DVD Aarts Productions ISBN: 978-90-75455-00-7

Maria Aarts Präsentation: „Aus eigener Kraft“, Das Marte Meo Einladungsprogramm „Circle der Liebe“: Fachtag: Groß-Umstadt, 20.05.2011, DVD Aarts Productions ISBN: 78-90-75455-25-0

Maria Aarts; Christian Hawellek; Hildegard Rausch; Marian Schneider; Christa Thelen; Interview mit Gerald Hüther: Marte Meo: Eine Einladung zur Entwicklung, Aarts Productions 2014, ISBN: 978-90-75455-31-1

Bauer Joachim: Warum ich fühle, was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone; Hamburg: Hoffmann und Campe 2005; ISBN: 978-3-453-61501-4

Peter Bündler, Annegret Sirringhaus-Bündler, Angela Helfer (2009): Lehrbuch der Marte-Meo-Methode; Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht ISBN: 978-3-525-40206-1

Peter Bündler (2005): Videogestützte Beratung - Super Nanny und Marte Meo in: Zeitschrift „sozial extra“, Heft 10/2005; Seite 34 – 37

Elling, Chr. Die Chancen der Marte Meo Methode bei der Vermittlung von Kindern in Pflegefamilien, Marte Meo Magazine 2005, 3

Hawellek, Christian, von Schlippe, Arist (Hg.): Entwicklung unterstützen - Unterstützung entwickeln. Systemisches Coaching nach dem Marte Meo-Modell, Göttingen 2005, Vanderhoeck und Ruprecht

Christian Hawellek: Entwicklungsperspektiven öffnen, Grundlagen beobachtungsgeliteter Beratung nach der Marte Meo Methode, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht ISBN: 978-525-40217-7

Martemeo-deutschland-west & Dr. Michael Hipp: Auswirkung der psychischen Erkrankung auf das Fürsorgeverhalten der Eltern; „Gelungene Bindung“; Voraussetzung für ein erfolgreiches Zusammenleben, Dokumentation über den Marte Meo Fachtag 06.10.2011, www.tv-fabrik.com

Isager, Mette: Marte Meo Konkret, Entwicklungs- und Sprachförderung in Beispielen: ISBN 978-3-86582-857-6

Jesper Juul, Maria Aarts & Gerald Hüther: Persönlichkeitsbildung ist Bildungsentwicklung von Anfang an; Schaumburger Bildungskongress, Jugendamt Stadthagen 31.05.2012; 2 DVD`s; Aarts Productions ISBN: 978-90-75455-30-4

Nowak, Inge: Mo.Ki - Monheim für Kinder gewinnt den ersten Präventionspreis. Marte Meo: Ein wichtiger Bestandteil des Gesamtkonzeptes zur Vermeidung der negativen Auswirkungen auf die Entwicklungschancen von Kindern bei familiärer Armut. In: Maria Aarts: Marte Meo Ein Handbuch

Susanne Ahrens Friedensallee 103 22763 Hamburg

Susanne Ahrens
Friedensallee 103
22763 Hamburg
040 43250361
ahrens@martemeo-direkt.net
www.martemeo-direkt.net

Marte Meo- Practitioner

Der Marte Meo- Practitionerkurs, auch Grundkurs genannt, bietet Ihnen als Fachkraft der sozialen Arbeit die Möglichkeit, erworbene Marte Meo Basisinformation in Ihren persönlichen Arbeitsalltag zu integrieren.

Es werden konkrete und detaillierte Informationen über die Unterstützung von Entwicklungsprozessen sowie über das Erkennen und Anerkennen von Fortschritten vermittelt.

Der Kurs ermöglicht Selbst- oder kollegiale Reflexion anhand von Videoaufnahmen über das eigene pädagogische Handeln.

Kursablauf:

6 Kurstage innerhalb eines halben Jahres,
Tag 1 u. 2 (Marte Meo Basisinformationsvermittlung) zeitnah aufeinander folgend, die weiteren Tage mit einem Abstand von bis zu einem Monat, zwecks Anwendungsmöglichkeiten für Sie in Ihrem jeweiligen Arbeitsalltag;

Verwendung eigener Videoclips Ihres Arbeitsalltages

Eine eigene Videoausrüstung ist nicht erforderlich, die Möglichkeit zur Nutzung einer Videokamera aber sehr wünschenswert.

Veranstaltungsort: Hamburg Altona

Kosten:

Die Kosten betragen derzeit 550,-€ (incl. Arbeitsmaterial und Zertifikat)

Der Marte Meo- Practitionerkurs richtet sich an Sie als pädagogische Fachkraft (Erzieher/innen, Sozialpädagoginnen, Pflegeeltern, Tagesbetreuer/innen, Kinderkrankenschwestern, Heil-Pädagogen), die sich in der konkreten Arbeit mit Kindern befindet und die Marte Meo Unterstützungselemente in ihrem Alltag anwenden möchte.

Die Marte Meo Elemente werden anhand von Videomaterial vermittelt.

Inhalt:

In einem wesentlichen Teil des Kurses wird es darum gehen, die Initiativen von Kindern wahrzunehmen, zu erkennen und diese zu benennen.

Es werden anschauliche Informationen darüber gegeben, in welcher Weise diese konkrete Intervention die Persönlichkeitsentwicklung eines Kindes unterstützt und wie sie in die täglichen Interaktionen integriert werden kann.



Gewinnbringend für Sie als Teilnehmer/innen ist es, wenn Sie eigenes Filmmaterial (freie Spielsituationen) aus ihrem Arbeitsalltag mitbringen.

Leitgebende Aspekte für die Videointeraktionsanalyse sind die Fragen nach den Fähigkeiten, die Kinder entwickelt haben sollten, um gut mit anderen Kindern zusammen spielen zu können.

Präzise Checklisten helfen bei der Analyse der Spielfähigkeit.

Es werden Informationen darüber gegeben, welche Intervention den Kindern hilft zu lernen, ihre eigenen Spielideen zu präsentieren, - wie sie es schaffen, länger bei einer Sache zu bleiben, - was genau unterstützt sie darin, auch die Spielideen von anderen wahrzunehmen, - was hilft ihnen, damit es mit dem Abwechseln leichter geht, - was erleichtert ihnen das Verlieren können, zu erlernen.

Das Erlernen dieser Fähigkeit, ebenso wie die Unterstützung der Sprachentwicklung, sind die Voraussetzung für kooperatives Verhalten in der Schule sowie eine erfolgreiche Teilnahme am Unterricht.

In einem weiteren Teil des Kurses wird es um die Elemente des positiven Leitens der Gruppenleitung oder der Erzieherin gehen. Es werden Informationen darüber gegeben, welche Form der Unterstützung die Kinder von der Leitungsperson brauchen, um in einer strukturierten oder Lernsituation gut folgen zu können. Es werden Antworten auf die Fragen: - wie kreierte ich als Leitungsperson eine positive Atmosphäre, - wodurch gebe ich Struktur, - was erhält die emotionale Beziehung, - was hilft den Kindern zu fokussieren und - wie schaffe ich es, dass sie bei der Sache bleiben, gegeben.

Auch hier ist das Einbringen von eigenem Filmmaterial (Gesellschaftsspiele / Essenssituationen / Aufgabenzeiten / Gruppensituationen) sehr gewünscht!

Zum Ende des Kurses werden die speziellen Bedürfnisse von Kindern mit Entwicklungsproblemen und die damit verbundenen Anforderungen an Eltern und Fachkräfte thematisiert (ADHS Kinder, hyperaktive Kinder, Kinder, die nicht mit anderen spielen können, isolierte Kinder, Kinder mit Behinderungen, Kinder mit Entwicklungsverzögerungen).

Die Zertifizierung zum Marte Meo Practitioner sowie eine Registrierung im Internationalen Marte Meo Netzwerk – Maria Aarts Eindhoven/NL schließen den Kurs ab.

Susanne Ahrens, Diplom Sozialpädagogin
Kinder- u. Jugendlichen Psychotherapeutin (HPG)
Marte Meo- Therapist; Marte Meo Licensed Supervisor



Weiterbildung zum „Marte Meo Therapeut“ / „Marte Meo Kollegentrainer“

für Absolventen, des **Marte Meo Practitioner- (Grund) Kurses**.

In dem Marte Meo Practitioner Kurs haben Sie die Marte Meo Elemente kennengelernt und erfahren, wie Sie diese in Ihrem Arbeitsfeld als Fachkraft nutzen können.

In Ihrem Arbeitsfeld mit Kindern und Familien richtete sich der Fokus darauf, Baby`s, Kinder und Jugendliche gezielt in ihrer Entwicklung, insbesondere

- in ihren emotionalen Fähigkeiten
- in ihren sozialen Fähigkeiten
- in ihrem Selbstwertgefühl
- in ihrer Sprache
- in ihrer Konzentrationsfähigkeit
- in ihren Dialogfähigkeiten

zu unterstützen sowie gelingende Interaktionen zu gestalten.

In Ihrem Arbeitsfeld mit Menschen mit eingeschränkten Fähigkeiten, mit Behinderungen, in der Betreuung und Pflege von alten Menschen, richtete sich der Fokus darauf,

- vorhandene soziale und kommunikative Kompetenzen herauszuarbeiten,
- an vorhandenen Fähigkeiten anzuknüpfen,
- Orientierung und Handlungsmuster zu unterstützen,
- aktive Teilnahme an der Umwelt zu ermöglichen und
- an mehr Lebensqualität mitzuwirken.

Der **Marte Meo- Therapeuten / Kollegentrainer Kurs** richtet sich an Fachkräfte aus den sozialen Arbeitsbereichen (Mitarbeiterinnen aus den pädagogischen, therapeutischen, und pflegerischen Berufsgruppen), die die Marte Meo Elemente anderen Erwachsenen (Eltern/ Pflegeeltern/ Betreuungs- und Pflegepersonen) vermitteln möchten, um diese in ihrem jeweiligen Alltag, in ihrem Interaktionsgeschehen zu unterstützen.

Das jeweilige Anliegen von Eltern, Pflege- und/oder Betreuungspersonen, ihre jeweiligen Fragen bezüglich der Entwicklung ihrer Kinder oder zu betreuenden Personen begründen den Leitfaden einer jeden Marte Meo Beratung.

Für die Kursteilnehmer/innen bilden das Erstellen von Filmaufnahmen, die Videointeraktionsanalysen sowie das Erstellen von Entwicklungslisten das Kernstück der Weiterbildung.

Einen weiteren Schwerpunkt stellt die Durchführung von Review`s: Vermittlung der Marte Meo Elemente entwicklungsunterstützender Kommunikation an Eltern oder Fachkräften dar.

Die Weiterbildung besteht sowohl aus Marte Meo Basisinformationsanteilen sowie aus Supervisionsanteilen zu den laufenden Prozessen. Von dieser persönlichen Gruppenvideosupervision profitieren die Teilnehmer/innen auch gegenseitig sehr voneinander.



"Zehn-Punkte-Checkliste"

aus: Maria Aarts; Marte Meo Ein Handbuch

1. Handhabung der Video-Technik
2. Entwicklungsprozesse und unterstützendes Verhalten anhand der Marte Meo Basisinformation erkennen
3. Die Technik der Video-Interaktionsanalyse (VIA) erlernen
4. Verbindung von „Marte Meo“ mit alltäglichen Interaktionsmomenten
5. Erstellen einer professionellen Marte Meo Entwicklungsdiagnose
6. Den Entwicklungsbedarf eines Klienten mit der entsprechenden Marte Meo Information verknüpfen
7. Das Erstellen einer Arbeitsliste als die wesentliche Orientierungshilfe
8. Geeignete (passgenaue) Ausschnitte auswählen
9. Review (Vermittlung der Marte Meo Information) aufbauen lernen
10. Fokussieren auf den aktuellen Arbeitspunkt während eines Prozesses

Eine Aufnahmesituation mit der Videokamera, beispielsweise während eines Hausbesuches, eine Auswertung (VIA) sowie die Informationsvermittlung (Review) in der Familie oder in Ihrer Einrichtung, bilden eine Einheit, die sich in der Regel wöchentlich wiederholen.

Die Dauer und Intensität der Prozesse richtet sich nach den Anliegen und dem jeweiligen Lerntempo der Familien oder zu betreuenden Personen.

Von den Teilnehmer/innen wird erwartet, in vier unterschiedlichen Fällen Entwicklungsprozesse sichtbar zu aktivieren und abzuschließen.

Kursablauf:

Die Weiterbildung findet an 14 Tagen statt und wird ca. 1,5 – 2 Jahre in Anspruch nehmen.

Die **Kosten** betragen derzeit **1600,- €**.

Die Weiterbildung schließt mit einer **Zertifikationsarbeit** (schriftliche Dokumentation von vier Marte Meo Prozessen aus dem persönlichen Arbeitsbereich) sowie der Durchführung einer Abschlusspräsentation, in der die Teilnehmer/innen an ihrem eigenen Filmmaterial zeigen, dass sie die Marte Meo Methode als Beratungsmethode beherrschen, ab.

Das **Zertifikat: Marte Meo Therapeut** erhalten Teilnehmer/innen, die die Marte Meo Methode in der Beratung von Familien und/oder Kolleg/innen und/oder anderen Fachkräften der sozialen Arbeit nutzen und entsprechendes Filmmaterial einbringen.

Das **Zertifikat: Marte Meo Kollegentrainer** erhalten Teilnehmer/innen, die die Methode in erster Linie für die kollegiale Beratung/Supervision nutzen und entsprechendes Filmmaterial einbringen.

Mit dem internationalen Abschlusszertifikat werden alle Teilnehmer/innen bei Marte Meo International in Eindhoven registriert.

Gruppenstärke: 6 bis 8 Teilnehmer

Eine **Videoausrüstung** ist erforderlich.



Umfang und Zeitplanungsempfehlung der Weiterbildung

Marte Meo Therapeut - Kollegentrainer	Inhalte	Zeitaufwand	Stunden insgesamt
Weiterbildungstage:	1 Weiterbildungstag (durchschnittlich in einem 4-6 wöchigen Abstand) (Informationsvermittlung und Supervision):	14 Tage á 6 h (verteilt über 18 -24 Monate).	84 Std.
Durchführung von 4 eigenständigen Beratungsprozessen unter kontinuierlicher Supervision:	<ul style="list-style-type: none"> - Videoaufnahmen - Videointeraktions-analysen - Review`s 	durchschnittlich: 4 Std. pro Woche (18 - 24 Monate)	320 Std.
Vor-bzw. Nachbereitung	Berücksichtigung der Checklisten und Literatur	ca. 1-2 St. pro Woche	120 Std.
Vorbereitung einer Abschlusspräsentation	4 schriftliche Dokumentationen der durchgeführten Beratungsprozesse, eine davon incl. Videomaterial, kurze schriftliche Darstellung des eigenen Veränderungsprozesses während der Weiterbildung	regelmäßige wöchentliche Dokumentation	10 Std.

Für weitere Fragen stehe ich selbstverständlich gerne zur Verfügung.

Susanne Ahrens
 Friedensallee 103
 22763 Hamburg
 040 43250361
 ahrens@martemeo-direkt.net
www.martemeo-direkt.net

Die Marte Meo-Checklisten

Textausschnitte aus dem:

»**Marte Meo - Ein Handbuch. 2. überarbeitete Ausgabe**«

wird veröffentlicht von AARTS PRODUCTIONS, Niederlande, 2009.

6.3 Marte Meo-Entwicklungschecklisten

MARTE MEO-SPIELFÄHIGKEITEN-CHECKLISTE



Ein Kind sollte in der Lage sein, seine eigenen Initiativen zu benennen:

Wenn du beobachtest, dass ein Kind seine eigenen Initiativen nicht benennen kann (»Ich hole das Spielzeug, ... fahre Rad.«), liegt das häufig daran, dass es die entsprechenden Wörter noch nicht gelernt hat. Wenn das Kind in spontanen Aktionsmomenten selbst initiativ wird, sollten die Eltern oder andere Betreuer es unterstützen, indem sie die Wörter sagen, die zu der Initiative des Kindes passen. Das gibt dem Kind mehr Wörter für sein Tun.



Kinder sollten ein Selbstbild und eine gute Selbstwahrnehmung entwickelt haben:

Wenn Eltern oder andere Betreuer die Initiative des Kindes benennen, stärken sie damit die Selbstwahrnehmung des Kindes und helfen ihm, sein Selbstbild zu entwickeln. Eine adäquate Selbstwahrnehmung führt automatisch zur Entwicklung der Selbststeuerung. Das Kind wird ebenfalls darin unterstützt, sich länger mit einer Sache zu beschäftigen / Konzentrationsfähigkeit zu entwickeln.

Gleichzeitig und als Ergebnis dieser Unterstützung, erfährt das Kind, dass es gesehen wird. Es existiert in den Augen anderer Menschen, es ist Teil einer sozialen Situation, an der mehrere Menschen teilnehmen, und es ist einer von ihnen.



Ein Kind sollte seine eigenen Initiativen selbst auswählen:

Sobald die Kinder sich ihrer eigenen Initiativen bewusster werden, können sie lernen, diese besser auszuwählen und sie zu beenden, wenn es sein muss. Das bringt sie automatisch in einen natürlichen Entwicklungsprozess. Eine Entwicklung folgt der anderen. Das Kind zeigt, dass es Struktur lernen und dementsprechend seine Initiativen zu einem Spiel-Modell ausbauen kann.



Spielideen und Spielhandlungen entwickeln:

Sobald das Kind gelernt hat, seine eigenen Spielinitiativen zu benennen, wird es automatisch Spielideen entwickeln. Es ist wichtig, diese Ideen zu bestärken und dem Kind zu versichern, wie gut sie sind. Dann kann es sich selbst als jemanden darstellen, der gute Ideen hat.



Spiel-Töne und emotionale Äußerungen:

Kann das Kind noch nicht so viele Spiel-Töne bilden, sollte sich die Aufmerksamkeit auf die wenigen Töne richten, die das Kind macht. Die Eltern oder andere Betreuer können diese Töne wiederholen. Lacht das Kind ein wenig und sie erwidern das Lachen, können sie das Kind ermutigen, mehr und größer zu lachen. Ein kleines Lächeln kann ebenfalls verstärkt werden, indem »Lach«-Töne ergänzt werden.

Die Marte Meo-Checklisten

Textausschnitte aus dem:

»**Marte Meo - Ein Handbuch. 2. überarbeitete Ausgabe**«

wird veröffentlicht von AARTS PRODUCTIONS, Niederlande, 2009.

Ein Kind sollte Initiativen von Anderen wahrnehmen:

Nimmt ein Kind nicht wirklich wahr, was andere Kinder tun, können die Eltern oder andere Betreuer benennen, was ein anderes Kind macht: »Guck, Lisa bringt ihre Puppe zu Bett. Siehst du? Sie legt ihre Puppe schlafen.«

Soziale Information aufnehmen:

Benennen, was in der Gruppe geschieht, regt die Fähigkeit des Kindes an, sich umzuschauen, soziale Information aufzunehmen und den Überblick über eine Spielsituation zu bekommen. Ich habe das stundenlang mit autistischen Kindern gemacht. Sicher an meiner Seite, haben sie beobachtet, was auf dem Spielplatz geschieht und ich habe es benannt.

Einstimmen in nonverbale Signale:

Kinder können durch das Benennen der Gefühle anderer Kinder lernen, in nonverbale Signale anderer Menschen einzustimmen:

»Peter ist enttäuscht, weil er den grünen Ball haben wollte.«

»Peter ist sehr froh über sein neues Buch.«

So lernt das Kind automatisch leichter, Empathie zu entwickeln und auf die Gefühle anderer Kinder zu reagieren.

Geben und Nehmen lernen und kooperativ sein:

In Interaktionsmomenten kann ein Kind Geben und Nehmen üben: »Ich gebe dir den roten Stift; kannst du mir den grünen Stift geben?« Andere Elemente des Gebens und Nehmens entwickeln sich automatisch besser, sobald das Kind lernt, sich und die andere Person wahrzunehmen. Sind Eltern oder andere Betreuer gute Beispiele und benutzen Kooperationstöne, wird das Kind an stelle von Streit-Tönen ebenfalls Kooperationstöne entwickeln.

Probleme lösen, Zutrauen entwickeln und mit Frustration umgehen:

Gleichzeitig muss das Kind Problemlösungsfähigkeiten entwickeln. Eltern meinen häufig, es sei einfacher, ihren Kindern die Probleme abzunehmen und sie selbst zu lösen. Sie denken: »Naja, für mich ist es kein Problem und er/sie scheint nicht zu wissen, wie er/sie damit umgehen soll.« Ich sage ihnen, dass ich weiß, dass sie es gut meinen, dass sie aber nicht nur das Problem wegnehmen, sondern ihrem Kind auch eine Übungsmöglichkeit wegnehmen, eigene Probleme zu lösen. Die Erfahrung, seine Probleme selbst zu lösen, gibt dem Kind Selbstvertrauen. Es spürt, dass es immer mehr Dinge gibt, mit denen es umgehen kann. Ansonsten wird das Kind in neuen Spielsituationen nicht wissen, wie es zurechtkommen soll. Seine Mutter wird ihm nicht zur Seite stehen und bei der Bewältigung helfen, wenn er in eine Tagesstätte oder in die Schule gehen wird.

Die Marte Meo-Checklisten

Textausschnitte aus dem:

»**Marte Meo - Ein Handbuch. 2. überarbeitete Ausgabe**«

wird veröffentlicht von AARTS PRODUCTIONS, Niederlande, 2009.

Freude am gemeinsamen Spiel:

Wenn ein Kind erst einmal andere Kinder wahrnimmt und gerne mit ihnen spielt, kann es in der Regel auch besser mit Enttäuschung umgehen. Dadurch entsteht wieder das natürliche Gleichgewicht zwischen Freude und Enttäuschung.

-  Umgang mit Hoffnung und Gewinnen;
-  Sich konzentrieren;
-  Sich am Glück anderer Menschen erfreuen (erleichtert es, sich in andere hineinzusetzen anstatt sich in seinen eigenen Gefühlen zu verlieren);
-  Erfahrung, dem Körperrhythmus eines anderen zu folgen.

KINDER, DIE IN DER SCHULE SCHIKANIERT UND BEDROHT WERDEN

Die Fähigkeit, eine beschützende Beziehung aufzubauen

Selbstverständlich kann es in der Schule unter bestimmten Umständen immer wieder zu Situationen kommen, in denen Kinder sich untereinander bedrängen, aber in diesem Kapitel möchte ich mich auf Kinder mit unzureichend entwickelten Fähigkeiten konzentrieren. Kinder, die völlig isoliert sind oder in der Schule schikaniert und bedroht werden, haben häufig die Fähigkeit nicht ausreichend entwickelt, beschützende Beziehungen aufzubauen. Diese Fähigkeit zeigt sich hauptsächlich in folgenden drei Punkten:

-  Anderen Menschen Gefühle zeigen, damit diese wissen, was in dem Kind vorgeht, sich leichter hineinversetzen und das Kind bestätigen können.
-  Die eigenen Gefühle benennen; Erfahrungen teilen heißt Freundschaft schließen.
-  Sich der Gefühle anderer Menschen bewusst sein und dieses Bewusstsein zeigen, damit die anderen sich bestätigt fühlen. Das Erkannte benennen: »Du warst darüber glücklich, nicht wahr?«

Unzureichend entwickelte Fähigkeiten der schikanierten und bedrohten isolierten Kinder

Die folgende Checkliste wird isolierte – häufig schikanierte und bedrohte – Kinder unterstützen, die notwendigen Fähigkeiten zu entwickeln.

 *Sich deutlich vorstellen durch Benennen der eigenen Initiativen oder der eigenen Situation:*

Die Marte Meo-Checklisten

Textausschnitte aus dem:

»**Marte Meo - Ein Handbuch. 2. überarbeitete Ausgabe**«

wird veröffentlicht von AARTS PRODUCTIONS, Niederlande, 2009.

Das macht sie vorhersagbar. Es ist einfacher, in Beziehung zu Menschen zu gehen, die vorhersagbar sind.

Interessante Spielideen einbringen können und somit eine Rolle im Geschehen spielen:

Läuft das Spiel erst einmal, braucht das Kind weiterhin gute Spielideen, damit das Spiel weiter geht und es eine entscheidende Rolle im Zusammenspiel behält.

Sich umschaun und soziale Information aufnehmen können:

Diese Kinder schauen oft nach unten anstatt sich umzusehen, weil sie zu schüchtern sind oder zögern oder Angst vor Zurückweisung haben. Folglich versäumen sie die Initiativen anderer Kinder, an die sie ansonsten eventuell hätten anknüpfen können.

Verhaltens- und Spiel-Modelle aufgreifen können:

In den Filmen sind diese Kinder häufig zögerlich. Sie beteiligen sich und beteiligen sich gleichzeitig nicht. Manchmal versuchen andere Kinder, sie einzubeziehen, doch sie ziehen sich zurück, sobald sie feststellen, dass diese Kinder noch keine entsprechenden Verhaltens- oder Spielmodelle beherrschen.

Mit Enttäuschung und Kritik umgehen können:

Sie geben häufig zu schnell auf. Sie glauben, es wird sowieso nicht klappen, also was soll es dann?

Vertrauen in die eigenen Problemlösungsfähigkeiten haben

Fähigkeit, emotionale Verbundenheit mit anderen im sozialen Rhythmus auszudrücken:

Diese Kinder können soziale Zusammengehörigkeit nicht körperlich ausdrücken, einem sozialen Rhythmus nicht folgen.

MARTE MEO-CHECKLISTE HYPERAKTIVE & ADHS-KINDER

In Filmen über den Umgang mit hyperaktiven und ADHS-Kindern kann man in der Regel nachfolgende Entwicklungs- und Verhaltensprobleme beobachten. Deutlich wird:

 Sie sind nicht in der Lage, ihre Initiativen ausreichend wahrzunehmen. Diese ungenügende Selbstwahrnehmung erschwert ihnen eine vernünftige Entwicklung ihres Selbstbildes.

 Sie sind nicht in der Lage, ihre Initiativen angemessen zu wählen.
Es fällt ihnen schwer, zu erkennen, welches Verhalten angebracht ist und in welchem Moment.

Die Marte Meo-Checklisten

Textausschnitte aus dem:

»**Marte Meo - Ein Handbuch. 2. überarbeitete Ausgabe**«

wird veröffentlicht von AARTS PRODUCTIONS, Niederlande, 2009.

-  Sie sind nicht in der Lage, ihre eigenen Initiativen zu begrenzen. Es »passiert«, ohne dass sie ausreichend Kontrolle darüber haben.
-  Sie sind nicht in der Lage, ihre Initiativen geeignet zu strukturieren und zu einem guten Abschluss zu bringen. Das Ende ist meist offen. Das macht es ihnen schwer, eine angemessene innere Struktur zu entwickeln. Ihre Energie wird nicht konstruktiv gebraucht.
-  Sie bemerken ihre Gefühle meist nicht rechtzeitig – wenn überhaupt. Sie haben oftmals keine geeigneten Modelle, mit ihren Gefühlen umzugehen.
-  Sie nehmen die Initiativen anderer unzureichend wahr. Darum fällt es ihnen so schwer, den anderen ausreichend Raum zu lassen. Dies führt zu einer Menge Ärger in sozialen Situationen, da die anderen Menschen sich eingeengt fühlen.
-  Sie beanspruchen mehr Raum als ihnen zu zusteht, da sie so aktiv sind und zu viel umherlaufen.
-  Sie haben keine geeigneten sozialen Verhaltensmodelle. Sie wissen nicht, was von ihnen erwartet wird.
-  Ihre Fähigkeit, eine Situation einzuschätzen, ist nicht ausreichend entwickelt. Sie überschätzen sich selbst oder unterschätzen die Schwierigkeiten, die bestimmte Situationen mit sich bringen. Es scheint, als seien sie sich lediglich einiger Aspekte der jeweiligen Situationen bewusst.
-  Es fällt ihnen schwer, mit anderen Menschen zusammenzuarbeiten. Sie haben keine angemessenen Kooperationsfähigkeiten ausgebildet.
-  Sie haben Konzentrationsprobleme.

Die Marte Meo-Checklisten

Textausschnitte aus dem:

»**Marte Meo - Ein Handbuch. 2. überarbeitete Ausgabe**«

wird veröffentlicht von AARTS PRODUCTIONS, Niederlande, 2009.

© der deutschsprachigen Ausgabe, »Marte Meo – Ein Handbuch«, 2002, 2009, Maria Aarts, Eindhoven, Niederlande; Aarts Productions 2002, 2009. Internet: www.martemeo.com

Alle Rechte vorbehalten. | All rights reserved.

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne vorherige schriftliche Einwilligung des Verlages öffentlich zugänglich gemacht werden. Dies gilt auch bei einer entsprechenden Nutzung für Lehr- und Unterrichtszwecke.

Für weitere Informationen wenden Sie sich bitte an:

AARTS PRODUCTIONS, Molenveld 20, 5611 EX Eindhoven, Niederlande.

Tel.: (+31)-(0)40-246 05 60 | e-mail: martemeo@martemeo.com | website: www.martemeo.com