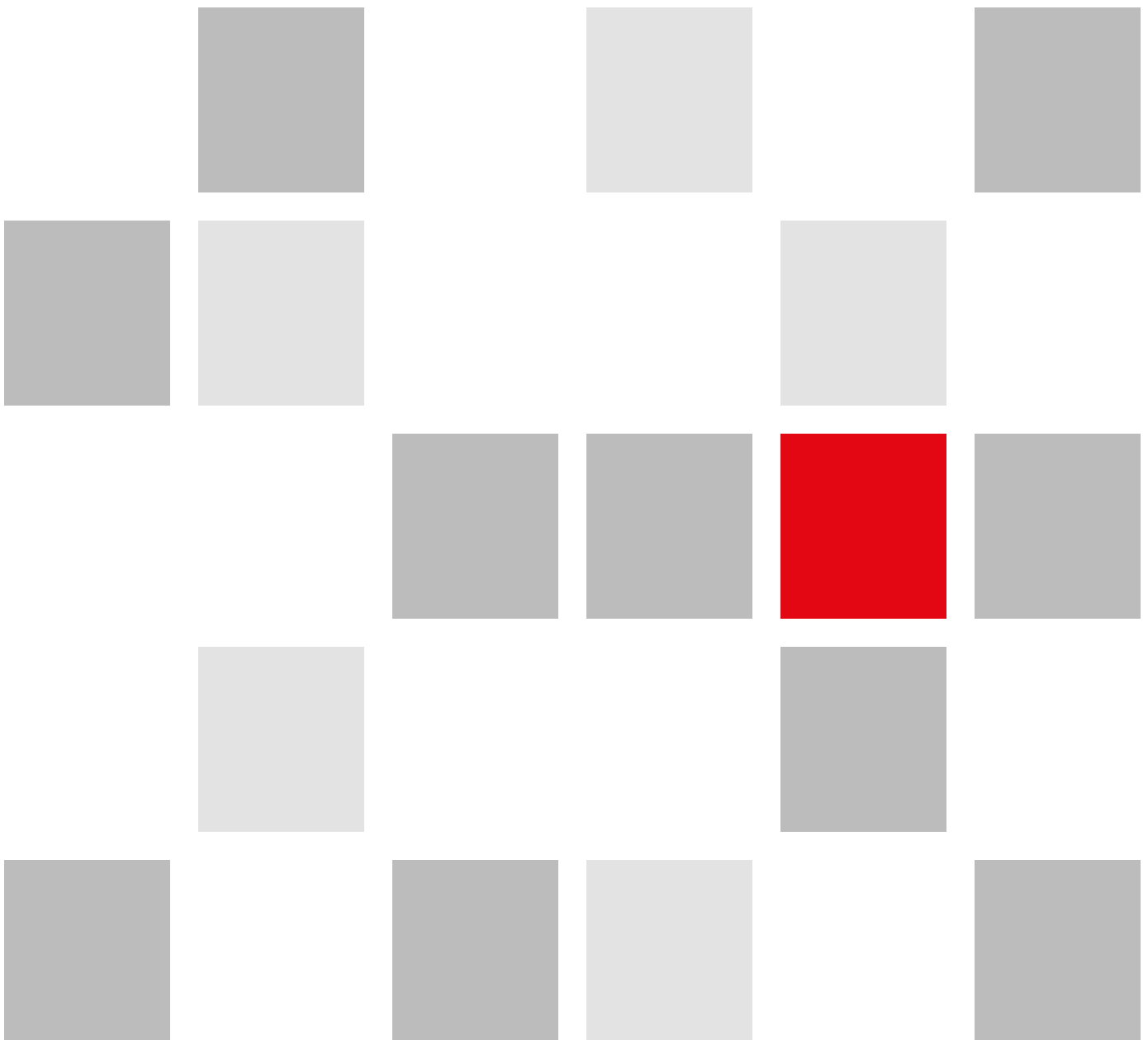


Was MACHT was?!

Modul TEAMkultur



Was MACHT was?!

Modul TEAMkultur

Inhaltsverzeichnis

■ ■ ■	Hintergrund	6
	Einleitung	6
	Machtverhältnisse im Team	7
	Verinnerlichte Machtverhältnisse	9
	Wie wäre es, wenn wir uns wirklich sicher und frei fühlen würden?	10
	Schutzmechanismen als permanente unsichtbare Begleiter	10
	Umgang mit Verunsicherung	12
	Schuld und falsch gemacht – Selbstkritik und Kritik als Verurteilung	13
	Unterschiedliche Ohren, die Unterschiedliches hören	14
	Wie unsere Schutzmechanismen Verbindung und Kontakt behindern	15
	Ein „sicherer Ort“ für Fachkräfte	15
	Fehlerkultur = Lernkultur	16
	Kultur des Hinschauens	16
	Wohlwollende kritische Rückmeldungen in einer Kultur der Kommunikation	17
	Kultur der gegenseitigen Unterstützung	19
	Wenn Gefühle da sein dürfen!	19
	Unterschiedliche Positionen und Perspektiven erwünscht!	20
	Die eigene Macht für Veränderungen nutzen	21
	Die Macht der Leitung anerkennen	21
■ ■ ■	Methoden	24
	Einleitung	24
	Raum und Rahmen	24
	Methode 1: Eine Situation – viele Interpretationen – viele (Schutz-)Mechanismen	26
	Methode 2: Vertiefung Teamkultur	29
	Methode 3: Machtverhältnisse im Team	31
	Methode 4: Erproben einer hilfreichen Kommunikation zu konkreten erlebten oder beobachteten Situationen	35
■ ■ ■	Anlagen	38
	BEOBACHTUNGSAUFGABE 1: Meine Schutzmechanismen entdecken und Kommunikation erproben	39
	BEOBACHTUNGSAUFGABE 1: Schuldohren und Empathieohren	40

ARBEITSBLATT 1: Methode 1: Eine Situation – viele Interpretationen – viele (Schutz-)Mechanismen	41
ARBEITSBLATT 2: Schuldohren und Empathieohren. Vier Möglichkeiten eine Botschaft zu hören und entsprechend zu reagieren	44
ARBEITSBLATT 3: Methode 4: Erproben einer hilfreichen Kommunikation zu konkreten erlebten oder beobachteten Situationen	46
ARBEITSBLATT 4: Gefühlsliste: Gefühle wahrnehmen und ausdrücken	47
ARBEITSBLATT 5: Bedürfnisse	51
Impressum	54

Hintergrund

Einleitung

Das Modul TEAMkultur möchte betonen, wie bedeutsam der Umgang der pädagogischen Fachkräfte untereinander für die Qualität und die Entwicklung der Praxis ist. Es lädt dazu ein, über Rahmenbedingungen und Kommunikationsformen nachzudenken, die dazu beitragen, dass sich die einzelnen Teammitglieder wohl und sicher fühlen, sich einbringen und sich gegenseitig unterstützen können. Dies wird insbesondere dann wichtig, wenn es um die Herausforderung geht, das machtvolle Handeln als Erzieher*innen kritisch zu reflektieren und die professionelle Praxis und die Beziehungen mit den Kindern Stück für Stück zu verändern. Im Vordergrund stehen dabei der bewusste und verantwortungsvolle Umgang mit Macht im Team und die gemeinsame Entwicklung einer Kultur des Hinschauens, der Kommunikation und der gegenseitigen Unterstützung.

In den meisten Einrichtungen landen zwar die Themen Teamentwicklung, Kommunikation und Umgang mit Konflikten immer wieder mal auf der Agenda, eine selbstverständliche Kultur der gemeinsamen kritischen Reflexion und des gemeinsamen Wachsens ist bisher jedoch in den wenigsten Einrichtungen zu finden. Meist mangelt es dramatisch an Zeit für die Teamreflexion und irgendwie scheint es auch sowieso besser, den Konflikten, Differenzen und dem Unwohlsein miteinander so weit wie möglich aus dem Weg zu gehen. Dann wird eher hinter dem Rücken übereinander gesprochen, über abwertende Blicke, Ausschlüsse und inhaltliche Kämpfe kommuniziert und viel interpretiert. Ein solcher Umgang schließt für die meisten pädagogischen Fachkräfte nahtlos an das an, was sie in ihrem Aufwachsen (zu Hause, in der Kita, der Schule und der Fachschule) als „normalen“ Umgang miteinander beobachtet und gelernt haben. Eine offene Reflexion des Umgangs miteinander ist insofern sehr herausfordernd, weil sie vieles in Frage stellt und dazu einlädt, gewohnte sichere Wege zu verlassen. Daher braucht es Zeit, Geduld und eine grundlegend wertschätzende und ermutigende Haltung.

Siehe auch
Modul
EinPRÄGsam.

Die Teamkultur zu reflektieren und weiterzuentwickeln ist selbstverständlich kein punktueller Unterfangen. Der Prozess findet auch außerhalb von expliziten Zeitfenstern und Methoden zum Thema immer wieder dort statt, wo Menschen über sich selbst und ihre Beziehungen, ihre Mechanismen und ihre Bedürfnisse sprechen und eine Übertragung auf das Team möglich gemacht wird. Sämtliche Auseinan-



dersetzungen mit dem Umgang mit erzieherischer Macht können entsprechend die Reflexion über den Umgang im Team anstoßen und dort wieder zu einer stärkeren Basis für die weiteren kritischen Auseinandersetzungen beitragen.

Fortbildner*innen und Fachberater*innen bringen im Kontext der Kinder- und Jugendhilfe für gewöhnlich sehr viel Verständnis und Gespür für die Dynamik innerhalb der Teams und vielfältige Erfahrungen in der Begleitung ebendieser Prozesse mit. Sie verfügen über ihr eigenes Repertoire an Herangehensweisen und Methoden. Daher fokussiert das Modul „TEAMkultur“ hier vorrangig die Machtverhältnisse innerhalb des Teams, die eigenen Schutzmechanismen im Umgang mit Kritik, Überforderung und Verunsicherung und die Entwicklung und Erprobung einer Kultur gegenseitiger wohlwollender, kritischer Rückmeldungen.

Machtverhältnisse im Team

In jedem Team bestehen ungleiche Machtverhältnisse. Es kann gemeinsam reflektiert werden, wie sie sich auswirken, um einen verantwortungsvollen Umgang mit den ihnen zu entwickeln. Oft löst allerdings bereits die Vorstellung von Macht in diesem Kontext Unbehagen und Verunsicherung aus, da damit meist negative Assoziationen einhergehen. Zudem ist davon auszugehen, dass die Teammitglieder sehr unterschiedliche biografische Erfahrungen mit Machtverhältnissen mitbringen und dazu durchaus sehr unterschiedlich eingestellt sein können. Entsprechend braucht es eine einfühlsame Hinführung zum Thema, die Unbehagen und Widerstände ernst nimmt, Neugier weckt und die Bereicherung durch diese Auseinandersetzung spürbar werden lässt.

Siehe dazu auch den Hintergrundtext im Modul MACHTvoller Einstieg.

In einem Team spielen mehrere Dimensionen von Macht gleichzeitig eine Rolle:

- **Die unterschiedlichen Positionen und Aufgaben in der Struktur der Einrichtung:** Als Leitung, Erzieher*in, Heilpädagog*in, Praktikant*in verfügen die Einzelnen über mehr oder weniger Möglichkeiten zu gestalten, sich einzubringen und gehört zu werden. Die Qualifikation der Einzelnen spielt auch eine Rolle.
- **Die Positionierung in den gesellschaftlichen Machtverhältnissen:** Die Zugehörigkeit oder eben Nichtzugehörigkeit zu einer gesellschaftlich vorherrschenden Norm etwa in Bezug auf „Hautfarbe“, Herkunft, soziale Herkunft oder sexuelle Orientierung ist auch im Kontext der Einrichtung bedeutsam.
- **Die konkrete Handlungsmacht einer Person durch ihr Selbstverständnis, Auftreten und Verhalten:** Hier spielen Faktoren wie zum Beispiel laute Ausdrucks-

formen, das überzeugte und wortstarke Vertreten eigener Positionen, ein starkes Selbstbewusstsein oder eine offene, allen zugewandte Art eine Rolle.

- **Die Verortung innerhalb der Beziehungen der Kolleg*innen untereinander:** Die freundschaftliche oder fachliche (Nicht-)Zugehörigkeit zu einer möglicherweise machtvollen Untergruppe, die Tiefe persönlicher Kontakte im Team, das Teilen ähnlicher Themen, Biografien, Lebensformen etc.
- **Die Dauer der Mitarbeit in der Einrichtung.**

Diese unterschiedlichen Aspekte beeinflussen sich gegenseitig und tragen im Zusammenspiel dazu bei, dass einzelne Personen unterschiedliche Definitions-, Handlungs- und Gestaltungsmacht in der Einrichtung haben. Dies ist teilweise gewollt und strukturell legitimiert, etwa bei Führungskräften, die eine besondere Verantwortung tragen. Oft wirken sich Machtverhältnisse allerdings ungewollt und „unsichtbar“ und sehr unterschiedlich aus, zum Beispiel dann, wenn die*der eher zurückhaltende Kolleg*in mit seinen*ihren Vorschlägen selten gehört wird, die*der Schwarze oder PoC-Kolleg*in oft als Sprachmittler*in angesprochen wird, aber selten als Montessori-Pädagog*in oder die drei Freund*innen oft dieselbe Meinung haben und diese lautstark kundtun.

PoC = Person/
People of Color.
Siehe auch
Glossar.

Eine besondere Rolle spielt in den meisten Teams das Thema Alter. Hier lohnt es sich, gemeinsam genauer hinzuschauen, wie gesellschaftlich geteilte Zuschreibungen zum Alter in die gegenseitige Wahrnehmung und Interpretation hineinspielen und wie Älteren und Jüngeren negative und positive Zuschreibungen entgegengebracht werden. Mal sind es die „alten Hasen“, die mit ihren fundierten Konzepten und Erfahrungen eine machtvolle Position einnehmen, mal sind es die Jüngeren, die mit aktuellen Fachdiskursen und neuen Perspektiven die Auseinandersetzung dominieren. Hier kann sich leicht ein „Machtkampf“ entwickeln, der ein gegenseitiges Hören und Verstehen, eine fruchtbare Verhandlung und die gemeinsame Weiterentwicklung der Fachpraxis behindert. Darüber ins Gespräch zu kommen, ist auch deshalb spannend, weil das Thema an die Reflexionen zu Adulthood anknüpft.

Siehe auch
das Modul
MACHTvoller
Einstieg.

Auch Gender¹ kann in den Teams eine bedeutsame Kategorie sein. Wenn eine männlich sozialisierte Fachkraft² oder Leitungsperson dort arbeitet oder neu hinzukommt, kann es vorkommen, dass diese eine machtvollere Position einnimmt oder zuge-

1 Der englische Begriff „gender“ hat sich auch in der deutschsprachigen Debatte durchgesetzt und bezeichnet das soziale Geschlecht – im Gegensatz zum biologischen Geschlecht (englisch: sex).

2 Mit dem Begriff „männlich sozialisiert“ soll hervorgehoben werden, dass es darum geht, ob ein Mensch in seinem Aufwachsen in der Gesellschaft als Junge bzw. Mann gesehen und behandelt wurde und ihm so ein bestimmtes Selbst- und Rollenverständnis nahegelegt wurde.



wiesen bekommt, als dies bei einer (neuen) weiblich sozialisierten Kollegin der Fall gewesen wäre. Das hat mit gesellschaftlichen Machtverhältnissen zwischen „Männern“ und „Frauen“ und verinnerlichten Positionierungen und Rollenverständnissen zu tun, die oft unbewusst und meist ungewollt in die Einrichtung hineinwirken. Dies zu erkennen oder als Tatsache überhaupt anzunehmen, ist für viele Menschen nicht leicht. Dazu kommt, dass die Mehrheit im Team meist weiblich sozialisiert ist und es sich so anfühlen kann, als wären die Machtverhältnisse genau umgedreht. Die Seminarleitung braucht hier eine klare Haltung und zudem eine große Portion Geduld. Das Thema kann im Rahmen dieses Moduls lediglich vorsichtig angetippt werden.



Literaturhinweise

<http://www.genderloops.eu/de>

<http://www.queerformat.de/kinder-und-jugend-hilfe/publikationen-und-materialien>

http://www.kita-fachtexte.de/uploads/media/KiTaFT_Nordt_SexuelleOrientierung_2015-1.pdf

Handbuch Fachstelle Kinderwelten ISTA Institut für den Situationsansatz/Fachstelle Kinderwelten (Hg.) (2017). Inklusion in der Fortbildungspraxis. Lernprozesse zur Vorurteilsbewussten Bildung und Erziehung begleiten. Ein Methodenhandbuch. Berlin. Wamiki. (Das Handbuch erscheint voraussichtlich Mitte des Jahres. Darin finden sich vertiefende Texte zu den Machtverhältnissen im Team und erprobte Ideen für die Reflexion und den Umgang damit.)

Preissing (2016). Ich weiß schon, was gut für dich ist. Gedanken zu Machtverhältnissen, verinnerlichter Dominanz und zu Kinderrechten. <http://fruehe-bildung.online/artikel.php?id=1274>

Ein möglicher Fokus auf einzelne Kategorien und damit verbundene Normen in gesellschaftlichen Machtverhältnissen sollte nicht dazu führen, dass ihr Zusammenspiel aus dem Blick gerät. Die Verhältnisse sind sehr komplex. Je nach Situation und Kontext spielen immer mehrere Aspekte in einer ganz spezifischen Kombination eine Rolle und die einzelnen Personen sind somit niemals nur machtvoll oder machtlos.

Siehe auch
Kapitel Intersektionalität im Modul
MACHTvoller
Einstieg.

Verinnerlichte Machtverhältnisse

Oft können wir in Teams, die über lange Zeit zusammenarbeiten, beobachten, wie sich die Machtverhältnisse verfestigt haben und sich die Beteiligten (mit unterschiedlicher Zufriedenheit) in starren Verhältnissen eingerichtet haben.

Wir können dann von Formen von verinnerlichter Dominanz und Unterdrückung sprechen. Meist bemerken die Menschen in der Machtposition ihre Macht nicht so leicht. Für viele fühlt es sich nicht ungewöhnlich an, sondern eher „normal“. Die Erfahrung, gehört zu werden, Anerkennung zu erfahren, in der Gruppe Einfluss zu haben, bestimmen zu können, alles sagen zu können und Entscheidungen wesentlich mitzubestimmen, ist für manche Menschen alltäglich. Die dominante Position in der Gruppe wird zur Selbstverständlichkeit. Sie ist über die Zeit verinnerlicht. Dass es nicht allen so geht, wird nicht bewusst wahrgenommen.

Deutlich spürbar hingegen wird für andere die eigene Machtlosigkeit. Die alltägliche Erfahrung, im Team eher wenig gefragt und gehört zu werden und wenig Einfluss auf die Entwicklungen nehmen zu können, kann dazu führen, dass die ungleiche Verteilung von Macht nicht mehr in Frage gestellt wird, sondern als selbstverständlich akzeptiert wird. Auch dies geschieht meist unbewusst.

Solche Dynamiken zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass die Verhältnisse hingenommen werden, Unwohlsein und Verunsicherung nicht ausgesprochen werden und Distanz, Schweigen oder andere Schutzmechanismen das Verhalten bestimmen (siehe unten). Da diese Umgangsweisen oft nicht als Schutzmechanismen erkannt werden und nicht mit der Dynamik oder konkreten Situationen in Zusammenhang gebracht werden (können), tragen sie wiederum eher zu einer Verfestigung der Verhältnisse bei. Zudem werden wieder Verunsicherungen, Interpretationen und Reaktionen ausgelöst. Der Raum wird dadurch sehr eng. Die Möglichkeiten der Einzelnen und der Gruppe können nicht annähernd genutzt werden.

Wie wäre es, wenn wir uns wirklich sicher und frei fühlen würden?

Die Frage im vorangehenden Titel, die eine Teilnehmer*in stellte, brachte die gesamte Gruppe eines unserer Workshops für einen Moment zum Schmunzeln. In den Köpfen der Einzelnen bildeten sich lebhaftere Bilder davon, wie kraftvoll, lebendig, offen und herzlich der Umgang der pädagogischen Fachkräfte untereinander und gegenüber den Kindern sein könnte. Jemand meinte, sie würde sich leichter fühlen, eine andere Person meinte, sie könnte dann mehr aus dem Bauch heraus agieren. Andere meinten, sie würden mehr lachen, beweglicher sein und mehr Freude haben. Für die meisten Erzieher*innen wurde erst durch diese Frage deutlich, dass es für sie in der Einrichtung (und in vielen anderen Kontexten) nicht selbstverständlich ist, sich wirklich sicher und frei zu fühlen.



Schutzmechanismen als permanente unsichtbare Begleiter

Tatsächlich haben die meisten Menschen sich längst daran gewöhnt, dass sie ohne „Schutzmantel“ nicht gut in der Öffentlichkeit oder am Arbeitsplatz unterwegs sein können. Oft fällt es uns gar nicht auf, welche vielfältigen Mechanismen wir zu unserem Schutz und zum Erhalt eines positiven Selbstbilds im Alltag permanent einsetzen.



Beispiele für Schutzmechanismen

Wenn die*der Kolleg*in mich „so“ anschaut und ich daraus lese, dass sie*er mein Verhalten verurteilt, schütze ich mich, indem ich daran denke, dass sie*er sich auch oft „unmöglich“ verhält. Wenn ich traurig oder enttäuscht bin, zeige ich lieber meinen Ärger. Oder ich bemühe mich auszudrücken, dass es mich gar nicht berührt. Wenn mir ein Kind seine ganze Wut entgegenbringt, lasse ich es wissen, dass das so nicht geht – ohne meine eigene Verletzlichkeit zu zeigen. Wenn ich mich innerlich für etwas schäme, versuche ich mein Verhalten zu rechtfertigen. Wenn ich mit dem Kontakt zu einem Elternteil gerade überfordert bin, gebe ich ihm*ihr die Schuld und schüttele gemeinsam mit den Kolleg*innen den Kopf über sie*ihn. Wenn ich mich unsicher fühle, ziehe ich mich zurück und hoffe insgeheim, dass mich jemand fragt.

Ähnliche oder ganz andere Schutzmechanismen wie in den genannten Beispielen (siehe Kasten) kennt wahrscheinlich jede*r pädagogische Fachkraft, Leitungskraft, Fachberater*in oder Fortbildner*in von sich selbst.

Die Mechanismen sind bei jeder Person aufgrund ihrer konkreten biografischen Erfahrungen sehr unterschiedlich ausgeprägt und wirken sich auch unterschiedlich intensiv aus. Sie haben vielfältige Begründungen und Entstehungsgeschichten, können aber grundlegend als in der Kindheit erlernte und verinnerlichte Muster zur Erfüllung grundlegender Bedürfnisse (wie eben Schutz, Sicherheit, Zugehörigkeit oder Anerkennung) betrachtet werden.

Siehe auch Modul
EinPRÄGsam.

Schutzmechanismen können auch dazu dienen, die möglicherweise schmerzhaften Gefühle nicht zu fühlen, die ihren Ursprung in Erfahrungen in unserer Kindheit haben und nun durch das Verhalten einer anderen Person in mir ausgelöst wurden. Für die meisten Menschen sind diese Mechanismen und insbesondere ihr Zweck unbewusst. Das entsprechende Verhalten wird meist vielmehr als selbstverständliche und angemessene Reaktion auf das zuvor Geschehene wahrgenommen. Es ist irgendwie „normal“.

Eine Auseinandersetzung mit den eigenen Schutzmechanismen im Rahmen der Reflexionsprozesse im Team kann mehr Bewusstsein darüber schaffen, wie diese funktionieren, welchen Zweck sie für mich erfüllen, was sie verunmöglichen und wie sie sich auf die Beziehungen untereinander auswirken. So kann es gelingen, Stück für Stück einen „sicheren Raum“ zu schaffen, in dem die pädagogischen Fachkräfte neue Möglichkeiten des Umgangs mit sich selbst und anderen entwickeln und miteinander lernen und wachsen können.

Diese Art der Reflexion braucht auf jeden Fall eine sensible Begleitung. Dabei ist eine wiederholte Einladung zu einem wertschätzenden und wohlwollenden Umgang mit sich selbst hilfreich. Der Prozess des Entdeckens und Aufdeckens kann zwar viel Erleichterung und Verbindung untereinander ermöglichen, gleichzeitig aber auch Widerstände hervorrufen. Für manche Menschen kann es sich tatsächlich „gefährlich“ anfühlen, die mir wertvollen – aber doch innerlich negativ bewerteten – Handlungsstrategien offenzulegen. So braucht es zunächst ein behutsames Vorgehen, das gut zur jeweiligen Gruppe passt, Neugier weckt und ein gemeinsames Lachen ermöglicht. Wichtig ist, dass es nicht darum geht, diese Mechanismen zu verurteilen oder so schnell wie möglich loszuwerden oder zu verstecken. Vielmehr zielt eine solche Auseinandersetzung auf das gemeinsame Erforschen und die Entwicklung von neuen Umgangsweisen – und die gegenseitige Unterstützung auf diesen spannenden, aber ungewohnten Wegen.

Umgang mit Verunsicherung

Spannend für Erzieher*innen und Leitungskräfte ist es, dem eigenen Umgang mit Verunsicherung auf die Spur zu kommen. Im Verständnis um die oben beschriebenen Schutzmechanismen kann es überaus gewinnbringend für alle Beteiligten sein, mehr Bewusstsein darüber zu erlangen, wie hinter verschiedenen, oft schwer deutbaren Reaktionen, Gefühlsausbrüchen oder kleinen Kämpfen unter Kolleg*innen eine Verunsicherung stecken kann, die zu erkennen und zu benennen die wenigsten von uns gelernt haben. Sehr schnell greifen unsere Mechanismen und wir sind Säbelzahntiger oder Schildkröten, sobald ein „Angriff“ droht.

Wie anders aber wäre der Kontakt untereinander, wenn es einer pädagogischen Fachkraft gelingen würde, zu ihre*r Kolleg*in zu sagen: „Ich kann deinen Satz (oder deinen Blick) gerade nicht gut einordnen. Ich möchte gerne verstehen, was dich beschäftigt. Würdest du mir das nochmal genauer erklären?“ Eine solche Kommunikation könnte es ermöglichen, aus einer vielleicht kraftraubenden Dynamik unter den Erzieher*innen auszusteigen, sie braucht aber eine gemeinsame Basis. Gerade das Annehmen und Kommunizieren der eigenen Verunsicherung ist dabei für viele Men-



schen herausfordernd, haben wir doch alle im Aufwachsen in dieser Gesellschaft (und oft auch im Kontakt mit den uns begleitenden Erwachsenen) erfahren, dass es eher nicht so willkommen ist, wenn wir uns mit unserer Angst oder Unsicherheit zeigen. Die meisten von uns haben im Gegenteil oft erlebt, dass Stärke, sich wehren oder „die Zähne zusammenbeißen“ eher positiv bewertet wurden. Diesen Zusammenhang herzustellen, kann einen ganz neuen Zugang zum Thema ermöglichen, der sich letztlich auch auf die eigene Haltung den Kindern gegenüber auswirken wird.

Siehe auch
Ansatzpunkte
für Veränderung
im Modul
MACHTvoller
Einstieg.

Schuld und falsch gemacht – Selbstkritik und Kritik als Verurteilung

Welche „Angriffe“ drohen eigentlich in der Kindertagesstätte? Pädagogische Fachkräfte in der Kindertagesstätte haben einen hohen Anspruch an eine qualitative Arbeit (und vor allem Beziehungsarbeit) mit den Kindern, die sie begleiten. Sie wissen und spüren, wie sehr die Kinder ihnen vertrauen und auf sie angewiesen sind und welche Bedeutung ihr Handeln und ihre Haltung für sie und ihr gesundes Aufwachsen haben. Und sie tragen oft den tiefen Wunsch in sich, den Kindern wirklich Gutes zu tun, sie zu unterstützen, sie mit all ihrer Kraft fröhlich und herzlich zu begleiten. All das zu verwirklichen, ist schlichtweg unmöglich. Unter den strukturellen Bedingungen in der Kindertageseinrichtung, bei dem gesellschaftlich vorherrschenden Verständnis vom Kind und auch angesichts der eigenen biografischen Erfahrungen und ihres Einflusses auf das heutige Handeln bleibt die alltägliche pädagogische Praxis sehr oft hinter den eigenen Ansprüchen zurück. Damit können Gefühle wie Ohnmacht, Scham oder Trauer verbunden sein, die aber im (professionellen) Alltag für gewöhnlich nicht so leicht gelebt werden können (siehe unten). Der weitaus gewöhnlichere Umgang ist Selbstkritik!



Beispiele für Selbstkritik

Jetzt habe ich schon wieder so mit Leon geschimpft, eigentlich hätte ich da viel entspannter reagieren müssen. Und beim Essen hätte ich Mari besser unterstützen sollen, als ihr das Glas umgefallen ist. Und mit den beiden Kindern von gestern nochmal über ihren Streit zu sprechen, habe ich auch nicht hingekriegt...

Dieser Art von verurteilender Selbstkritik (siehe Beispiele im Kasten) liegt das Konzept „Schuld“ und eine vermeintlich objektive Sortierung in „richtig“ und „falsch“

Siehe auch
die Module Ein-
PRÄGsam und
SELBSTfürsorge.

zugrunde: Die*der innere Kritiker*in (oder innere Richter*in)³ spricht mit uns! Sie benutzt oft Worte wie „sollen“, „müssen“, „nie und immer“ und sie verurteilt uns schnell – oft in einem Tonfall, in dem wir sonst mit niemandem sprechen würden.

Die meisten von uns sind also bereits in Selbstverurteilungen verstrickt, wenn es zu Kritik durch die Kolleg*innen oder die Leitung kommt. Und die Wahrscheinlichkeit, dass diese Rückmeldungen – auch wenn sie beschreibend und wertschätzend formuliert wurden – auch als Verurteilungen verstanden werden, ist für gewöhnlich relativ hoch. Wir haben etwas falsch gemacht – wir sind irgendwie falsch.⁴ So haben viele von uns das auch als Kinder entgegengebracht bekommen. So manche*r innere Kritiker*in greift den Ball gerne auf und spielt ihn mit doppelter Wucht an uns weiter.

Auch wenn es keinesfalls alle Menschen in gleicher Weise betrifft: Das Verständnis um diese Zusammenhänge erleichtert eine Auseinandersetzung mit dem Thema. Wenn es dann also um die Entwicklung einer Kultur des Hinschauens, der Kommunikation und der gegenseitigen Unterstützung geht, ist es daher wertvoll, nicht nur darüber zu sprechen, wie Rückmeldungen so formuliert werden können, dass die andere Person so wenig wie möglich die Botschaft erhält, schuld oder falsch zu sein, sondern auch darüber, wie Rückmeldungen wohlwollend sich selbst gegenüber gehört werden können und wie wir uns gegenseitig dabei unterstützen können, sie als Möglichkeit zum Lernen zu verstehen.

Unterschiedliche Ohren, die Unterschiedliches hören

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch das „Modell der vier Ohren“ des Psychologen und Kommunikationswissenschaftlers Friedemann Schulz von Thun. Er beschreibt in seinem 1981 entwickelten Modell, wie jede Aussage Botschaften auf vier verschiedenen Ebenen enthält und entsprechend auch unterschiedlich gehört werden kann.⁵ Alternativ dazu kann auch die Frage nach den Schuldohren oder Empathieohren der Reflexion dienen, wie sie Marshall Rosenberg auf der Basis der Gewaltfreien Kommunikation entwickelt hat.⁶ Er geht davon aus, dass wir Botschaf-

3 Siehe Glossar.

4 Sehr spannend ist in diesem Zusammenhang eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Thema Scham. Siehe etwa: Larsson, Liv (2012). Wut, Schuld und Scham – Drei Seiten der gleichen Medaille. Paderborn.

5 Vgl. http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=71 und Methodensammlung Lernorte der Demokratie in Vor- und Grundschulalter. Dresden. S. 41.
https://www.dkjs.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/themen/Fruehe_Bildung/Methodenmappe_Demokratie_Anfang_Auflage_4.pdf.

6 Vgl. Rosenberg (2011). S. 69–72.



ten oft entweder mit Schuldohren nach innen („mit mir ist etwas nicht in Ordnung“) oder mit Schuldohren nach außen („mit dir ist etwas nicht in Ordnung“) hören. Wir können auch unsere Empathieohren nach innen („was fühle und brauche ich“) oder nach außen („was fühlt und braucht die andere Person“) richten.

Siehe Beobachtungsaufgabe 2, S. 40 und Arbeitsblatt 2, S. 44.

Wie unsere Schutzmechanismen Verbindung und Kontakt behindern

Die Auseinandersetzung mit den eigenen Schutzmechanismen (inklusive der Versuche, Verunsicherung zu vermeiden) zielt auch darauf zu erkennen, wie sehr sie Hindernisse für die Verbindung und den Kontakt unter den pädagogischen Fachkräften darstellen. Die „klassischen“ Schutzmechanismen wie das Verurteilen oder Beschuldigen der anderen, die einseitige positive Selbstdarstellung, Interpretation und Analyse, Rechtfertigung, Rückzug und Distanz führen direkt oder indirekt zu einem Abbruch der Verbindung zu den anderen Personen. Wir werden sichtbar und spürbar verschlossen und unoffen. Darüber kann dann auch eine höfliche Art der Kommunikation nicht hinwegtäuschen.

Ein „sicherer Ort“ für Fachkräfte

Zentrale Voraussetzung für die Entwicklung gegenseitigen Vertrauens und von Sicherheit ist das geteilte Grundverständnis, dass alle immer wieder „Fehler“ machen und daraus für sich und gemeinsam lernen können. Auch wenn dies sicherlich in den meisten Einrichtungen irgendwo als Grundsatz niedergeschrieben oder kommuniziert wurde, wird dies doch erst dann zur gelebten Praxis, wenn sich alle Beteiligten wirklich wohl damit fühlen, über die Situationen zu sprechen, in denen sie selbst das Gefühl hatten, ihren eigenen Ansprüchen und Bedürfnissen mit einem bestimmten Handeln nicht gerecht geworden zu sein – und nicht durch zu große Angst, Unsicherheit oder Scham davon abgehalten werden.

Dies wird dann immer mehr möglich sein, wenn die Einzelnen von den Kolleg*innen keine Verurteilung oder Bewertung erfahren, sondern vielmehr Wertschätzung und Wohlwollen spüren. Hier kann jede*r Mitarbeiter*in etwas dazu beitragen, dass der Grundsatz der Menschlichkeit für alle erfahrbar wird. In einem „sicheren“ Rahmen stellen Konflikte unter den Mitarbeiter*innen dann auch keine Gefahr mehr dar, sondern beinhalten vielmehr eine Möglichkeit zu lernen und miteinander zu wachsen.⁷

⁷ Siehe Handreichung Umsetzung der Rotkreuz- und Rothalbmond-Grundsätze in DRK-Kindertageseinrichtungen (2016). S. 64.

Fehlerkultur = Lernkultur

Verurteilungen und Bewertungen durchziehen das Team jedoch sehr leicht. Manchmal sind es eher einzelne Kolleg*innen (und nicht zwangsweise die Leitungskräfte), die aus einer bestimmten Machtposition heraus Ideen von einem allgemeingültigen „richtigen Handeln“ vertreten und von dort aus im besten Bemühen (vielleicht um Qualität und Kinderschutz) explizit oder implizit Bewertungen verteilen. Oft sind es auch mehrere Kolleg*innen, deren Verhalten bei Einzelnen den Eindruck hinterlässt, verurteilt zu werden. In jedem Fall ist davon auszugehen, dass alle Menschen das Denken in „falsch“ und „richtig“ kennen und tief in sich bemerken können, wie sie andere Menschen verurteilen.

Ist die Rede von Fehlerfreundlichkeit, kann es also hilfreich sein, auch gemeinsam zu hinterfragen, wie mit dem Begriff (unbeabsichtigt) ein Denken in „richtig“ und „falsch“ und die Idee einer scheinbar objektiven Deutungshoheit verbunden sind und wie wir alle darin verstrickt sind. Es kann sich so anfühlen wie: „Na gut, ich darf manchmal Fehler machen. Es sollte mir aber nicht so oft passieren und ich sollte daraus lernen.“ Eine solche Haltung trägt nicht wirklich zu Vertrauen, Sicherheit und Freiheit bei.

Für die Entwicklung der Teamkultur geht es entsprechend darum, sich von der Vorstellung, „Fehler zu machen“, zu verabschieden und vielmehr die Möglichkeit des Lernens im Kontakt miteinander in den Vordergrund zu stellen. „Ich möchte von den anderen Menschen erfahren, welche Auswirkungen mein Handeln für sie hatte oder was mein Verhalten bei ihnen ausgelöst hat. Das interessiert mich. Ich möchte sie kennenlernen und mit ihnen in Kontakt sein. Ich möchte, dass sie sich wohl fühlen.“ Die Person übernimmt dann nicht die Verantwortung für die Gefühle ihrer Kolleg*in oder die der Kinder. Sie erfüllt auch keine Lernaufgabe. Sie ist vielmehr bewegt und motiviert, über sich zu lernen und neue Wege zu (er)finden.

Siehe auch
„Lernverständnis“ im
Benutzer*innen-
handbuch S. 13.

Kultur des Hinschauens

Eine Kultur des Hinschauens knüpft an genau dieses Verständnis von Lernen an. Damit ist eine Einladung verbunden, das Handeln und die Haltung der Kolleg*innen und das, was diese bei mir oder den Kindern auslösen, wahrzunehmen. Es ist eine Hinwendung zueinander, die es ermöglicht, in einem gemeinsamen Prozess miteinander zu wachsen.

Eine Kultur des Hinschauens unter den Fachkräften ist das Gegenteil einer Kultur des Wegschauens. Anstatt die anderen bei ihrem Umgang mit den Kindern machen zu lassen, mich nicht einzumischen und den Kolleg*innen die Möglichkeit zu geben, „ihr Gesicht zu wahren“ (wie es die vorherrschende Praxis in dieser Gesellschaft ist),



bin ich mit meiner Aufmerksamkeit da und kann den Kolleg*innen später – wenn sie dazu bereit sind – hilfreiche Rückmeldungen aus meiner Beobachtungswarte geben. Die aufmerksame Anwesenheit anderer Kolleg*innen in herausfordernden Situationen kann so als Unterstützung und Bereicherung empfunden werden.

Dafür braucht es auch die Sicherheit, dass Erzieher*innen aus der Beobachtungsposition nicht ohne Absprache in die Situation mit hineingehen. Wird das Unbehagen zu groß, wird die beobachtende Person vielmehr nachfragen, ob es für die*den aktiv an der Situation beteiligte*n Kolleg*in passt, wenn sie eingreift oder übernimmt, oder sie kann auf den explizit formulierten Wunsch der*des interagierenden Erzieher*in dazukommen (siehe gegenseitige Unterstützung).

Auch die grundlegende Haltung, dass hinter jedem (auch für andere verletzenden oder verunsichernden) Handeln der Erzieher*innen ein aus ihrer Perspektive guter Grund steht und es in dem Moment die beste ihr zur Verfügung stehende Umgangsweise ist, trägt sehr zu einer Kultur des Hinschauens bei.

Zum Konzept des „Gute Grundes“ siehe Benutzer*innenhandbuch S. 29 und Modul WERTvoll.

Wohlwollende kritische Rückmeldungen in einer Kultur der Kommunikation

Gerade, wenn sich Erzieher*innen auf den Weg machen, ihr eigenes (gewaltvolles) Handeln aus der Machtposition als Erzieher*in zu hinterfragen und zu verändern, brauchen sie wohlwollende kritische Rückmeldungen der Kolleg*innen im Nachklang erlebter Situationen. Oft sind zwar die Auswirkungen des eigenen Handelns direkt in den Blicken, Gefühlen und Reaktionen der Kinder sichtbar. Die Wahrnehmung ebendieser ist in der konkreten Situation angesichts erlernter adultistischer Interpretationsmuster allerdings nicht immer leicht.

Siehe Modul MACHTvoller Einstieg.

Wohlwollende kritische Rückmeldungen im Kontext einer Kultur der Kommunikation im Team können sehr unterschiedlich aussehen. Es gibt dafür keine Rezepte. Vielmehr braucht es den Austausch und die Erprobung unter den Kolleg*innen.

Hilfreiche Fragen für die Entwicklung geeigneter Kommunikationsformen für die rückmeldende Person könnten sein:

- Habe ich klar verstanden, dass die andere Person meine Rückmeldung gerne hören möchte?
- Gelingt es mir, allein von meinen Beobachtungen zu sprechen und Bewertungen und Interpretationen zu vermeiden oder als solche kenntlich zu machen?

- Spreche ich (ohne zu verallgemeinern oder zu dramatisieren) davon, wie ich mich gefühlt habe und was es bei mir ausgelöst hat? Vielleicht war ich traurig, besorgt, verunsichert oder vielleicht sind alte Erinnerungen aufgetaucht?
- Gelingt es mir, die Rückmeldung so zu formulieren, dass möglichst wenig Beschuldigung darin mitschwingt?
- Bin ich darauf vorbereitet, dass die andere Person möglicherweise dennoch eine Beschuldigung hört?
- Kann ich frei von spezifischen Erwartungen an die Reaktion der anderen Person sein?

Sollte die Situation starke Emotionen bei einer der beiden Personen ausgelöst haben, ist es möglicherweise hilfreich, sich zunächst Zeit für die eigene Bearbeitung zu nehmen. Andersherum kann ein frühzeitiges Gespräch auch entlastend und erleichternd sein und der daraus erwachsene Kontakt mit der anderen Person die eigene Bearbeitung erleichtern.

Hilfreiche Stichpunkte für die Entwicklung geeigneter Kommunikationsformen für die Person, die eine Rückmeldung bekommt:

- Bin ich gerade jetzt bereit zu hören, was die andere Person mir sagen möchte?
- Kann ich die Rückmeldung als eine Bereicherung ansehen?
- Habe ich den Wunsch, vorher etwas von meiner Perspektive aus zu sagen?
- Gelingt es mir, Verantwortung für mein Handeln zu übernehmen, statt in die gewohnte Selbstkritik oder Abwehr/Gegenbeschuldigung zu verfallen?
- Kann ich auf Rechtfertigungen verzichten?
- Kann ich mich mit meinen Gefühlen zeigen?

Unabhängig von der Grundhaltung und den konkreten Formulierungen wird es für die Etablierung einer Praxis der Rückmeldungen in den meisten Einrichtungen auch strukturelle Veränderungen brauchen. Wie können Räume geschaffen werden, in denen diese Gespräche möglich werden? Braucht es dafür eine Regelmäßigkeit oder eher die Flexibilität, sich dann und wann mal zu zweit zurückzuziehen? Kann die Supervision als Ort genutzt werden?



Im Rahmen der regelmäßigen Teamsitzungen kann es hilfreich sein, einen leichten und selbstverständlichen Zugang mit Hilfe eines Rituals zu schaffen. So kann etwa einmal im Monat die erste Stunde genutzt werden, um in wechselnden Kombinationen miteinander zu sprechen, oder es können immer kleine Gegenstände in der Tischmitte liegen, die Erzieher*innen, die eine*r Kolleg*in eine Rückmeldung geben oder von ihm*ihr eine bekommen möchten, zu Beginn der Teamsitzung zu sich nehmen. Dann kann die Sitzungsleitung dafür entsprechend Zeit einplanen. Funktioniert eine Kultur der Kommunikation, suchen und erhalten auch die Leitungskräfte die kritischen Rückmeldungen der Kolleg*innen. Eine Art, die Nicht-Perfektion der Leitung zu thematisieren, ist die Vergabe des Fettnäpfchens des Monats. Im besten Falle werden solche Ideen und Strukturen vom Team selbst entwickelt und für einen bestimmten Zeitraum erprobt.

Siehe DRK-
Grundsätze neu.

Kultur der gegenseitigen Unterstützung

Gerade weil diese Art des Miteinander-Lernens für die meisten Menschen eher ungewöhnlich ist, braucht es eine Kultur der gegenseitigen Unterstützung und Ermutigung. Diese kann sich im Alltag etwa in freundlichen Blicken, kleinen Nachfragen oder wertschätzenden Kommentaren ausdrücken.

Siehe Modul
WERTSchätzung.

In größeren Teams, in denen Einzelne bisher eher wenig in die persönlichen Kontakte untereinander eingebunden waren, kann es hilfreich sein, ein Unterstützungssystem zu entwickeln, in dem je zwei Personen besonders füreinander da sind und sich regelmäßig zur gegenseitigen Unterstützung verabreden.

Unterstützung kann im Kita-Alltag oft zunächst einmal Entlastung bedeuten. Das kann heißen, die Kolleg*in zu ermutigen, eine Pause zu machen, ihm*ihr die Übernahme eines Gesprächs oder die Begleitung eines Konflikts anzubieten oder ihn*sie einzuladen, zu formulieren, was sie gerade braucht. Besonders im Kontext der Kindertagesstätte geht es insgesamt oft um die Ermutigung, die persönlichen Grenzen zu achten. Unterstützung kann auch bedeuten, die Kolleg*in dabei zu begleiten, von den Gedanken zu den Gefühlen zu kommen. Es kann sehr entlastend und befreiend sein, in Bezug auf ein konkretes „Problem“ zu bemerken, welche Gedanken (und darin eingewobene Interpretationen und Bewertungen) damit verbunden sind, und in einem zweiten Schritt hineinzuspüren, welche Gefühle gerade jetzt da sind.

Siehe Modul
SELBSTfürsorge.

Wenn Gefühle da sein dürfen!

Zentral für das Gelingen der Veränderungsprozesse ist tatsächlich der Umgang mit den Gefühlen. Gelingt es im Team, Sicherheit und Vertrauen zu entwickeln, wird es

möglich, dass pädagogische Fachkräfte mit sich selbst gut in Kontakt sind und ihre Gefühle mehr wahrnehmen und ausdrücken können. Dann kann in einer kurzen Begegnung mit dem*der Kolleg*in auf dem Flur die Frustration oder die Enttäuschung über eine gerade erlebte Situation gezeigt und gesehen werden, im Teamraum geweint oder die Wut bewusst entladen werden. Wenn diese Gefühle in einem sicheren Rahmen durch uns hindurchziehen konnten, ist es möglich, wieder offen in den Kontakt mit den Kindern zu treten.

Sich gegenseitig verletzlich zu zeigen und zu erleben, kann das Vertrauen ineinander und die Verbundenheit miteinander deutlich stärken. Es findet eine genau gegenteilige Entwicklung statt, wie oben in Bezug auf die Schutzmechanismen beschrieben.

Die Teamkolleg*innen müssen dafür nicht die besten Freund*innen werden. Gefühle wahrnehmen und ausdrücken zu können und andere dabei unterstützen zu können, kann Teil des professionellen Selbstverständnisses werden. Die weitere Auseinandersetzung mit tiefen, schmerzhaften Gefühlen und dahinterstehenden Erfahrungen kann dann jede*r für sich im privaten Raum oder im Rahmen einer Therapie oder anderer Art der Begleitung durchführen.

Gerade die Erkenntnis, dass das eigene Verhalten bei den Kindern Verletzungen ausgelöst hat, kann mit einer sehr tiefen, schmerzhaften Scham einhergehen, die während des Arbeitsalltags sicher nicht vollständig ausgedrückt werden kann. Dann kann es auch wichtig und hilfreich sein, die eigenen Schutzmechanismen zuzulassen und sich selbst keinen Druck zu machen. Geschieht dies bewusst bzw. wird dies bemerkt, kann der Kontakt mit den anderen Erzieher*innen und mit den Kindern erhalten bleiben und vielleicht können sogar die wohlwollenden, verständnisvollen Blicke der Kolleg*innen spürbar werden.

Unterschiedliche Positionen und Perspektiven erwünscht!

Die gemeinsame aufmerksame Reflexion von Machtverhältnissen und Mechanismen im Umgang mit Kritik und Unwohlsein kann zu der Vorstellung führen, dass Unterschiedlichkeit und Ungleichheit per se zu vermeiden seien. In diesem Sinne ist es angeraten, die Existenz unterschiedlicher Positionen und Rollen und auch unterschiedlicher Perspektiven und Meinungen im Team explizit wertzuschätzen (und die damit einhergehenden Herausforderungen und vielleicht auch Frustrationen ehrlich anzuerkennen). Das Thema kann an dieser Stelle nicht vertieft werden, wird aber ausführlich in dem neu entstehenden Praxishandbuch Kinderwelten bearbeitet.

Praxishandbuch
Kinderwelten:
Siehe Literatur-
hinweis S. 22.



Die eigene Macht für Veränderungen nutzen

Für diesen Zusammenhang wesentlich ist vor allem die Erkenntnis, dass erst die gemeinsame Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Machtpositionen und Rollen im Team – und damit die gemeinsame Bewusstwerdung – die Basis für einen konstruktiven Umgang damit schafft. Werden Machtverhältnisse und ihre Auswirkungen im Team zum Thema, kann Macht dort, wo sie gewünscht und gebraucht ist, klar und verantwortungsvoll eingesetzt werden, und sich an anderen Stellen ein aufmerksamerer, kommunikativer Umgang mit unbewussten und unbeabsichtigten Konsequenzen entwickeln.

Insbesondere die Erkenntnis, dass (und wie) die eigene Machtposition genutzt werden kann, um zu einem möglichst „sicheren“ und offenen Miteinander beizutragen, kann als bestärkend und inspirierend erlebt werden und zu einer Verantwortungsübernahme ermutigen. Die eigene Macht für Veränderungen einzusetzen, kann insbesondere bedeuten, selbst aus den gewohnten Mechanismen auszusteigen und sich mit dem zu zeigen, was einen bewegt. Indem ich mit mir selbst verbunden bin und mich zeige, kann ich andere Menschen einladen, ihre Schutzmäntel zu lüften, und mehr Verbindungen untereinander ermöglichen. Wie wäre das, wenn wir unsere Macht und Energie nicht mehr dafür nutzen müssten, uns sicher zu fühlen, sondern diese vielmehr dafür nutzen könnten, gemeinsam die besten Bedingungen für die Kinder zu schaffen?

Die Macht der Leitung anerkennen

Die eigene Macht für Veränderungen zu nutzen ist nicht allein Aufgabe der Leitung. Die Veränderungsprozesse können und müssen letztlich von allen Beteiligten einer Einrichtung mitgetragen werden. Jede Person kann im Rahmen ihrer Möglichkeiten etwas dazu beitragen, dass sich eine solche Atmosphäre ausbreitet.

Dennoch hat die Leitung bzw. das Leitungsteam eine besondere Machtposition inne und trägt eine besondere Verantwortung. In der gemeinsamen Reflexion kann diese Positionierung und ihre Bedeutung sehr gut mit zum Thema werden und die Leitung gestärkt und ermutigt werden, ihre Macht zu nutzen. Möglicherweise kann sogar im gesamten Team darüber gesprochen werden, wie die Leitung verantwortungsvoll mit ihrer Macht umgehen könnte und welche Wünsche es an die Leitung gibt. Für einen solchen gemeinsamen Austausch braucht es seitens der Leitung eine klare Haltung, dieses Mitteilen der Wünsche (und dahinterliegender Bedürfnisse) als ein Geschenk und als Beitrag zu einer Weiterentwicklung der gemeinsamen Strukturen zu verstehen. Außerdem braucht es seitens der Leitung eine große Aufmerksamkeit

dafür, wann sie Kritik hört, die „Schuldohren nach innen“ aufsetzt und nicht mehr empathisch gegenüber den Kolleg*innen sein kann. Im besten Fall gelingt es der Leitung, diesen Punkt zu bemerken, und zu teilen, was gerade in ihr passiert, anstatt in Rechtfertigungen und Gegenangriffe zu verfallen. Auch das ist Teil eines professionellen verantwortungsvollen Umgangs mit der eigenen Macht.



Literaturhinweise

Bezüglich der Machtposition der Leitung im Kontext Vorurteilsbewusster Bildung und Erziehung findet sich hier eine anregende knappe Zusammenfassung der vier Ziele für die Leitung:

Fachstelle Kinderwelten (Hg.) (2003). Ziele Vorurteilsbewusster Arbeit für Kita-Leiter_innen.
https://www.situationsansatz.de/files/texte%20ista/fachstelle%20kinderwelten/kiwe%20pdf/Kiwe_Ziele_vorurteilsbewusster_Arbeit_fuer_Kita-Leiter_innen.pdf

Vgl. auch die Ausführungen zu einem kooperativen Führungsstil in der DRK-Handreichung: Umsetzung der Rotkreuz- und Rothalbmond-Grundsätze in DRK-Kindertageseinrichtungen (2016), S. 65.



Methoden

Einleitung

Das Modul TEAMkultur lädt das gesamte Team ein, die Machtverhältnisse untereinander und den Umgang miteinander zu reflektieren.

Wir haben uns entschieden, neben der Auseinandersetzung mit dem Thema Macht insbesondere die eigenen (Schutz-)Mechanismen im Umgang mit Kritik, eigenen „Fehlern“, Unsicherheit und Überforderung zu fokussieren und die Entwicklung und Erprobung von Möglichkeiten der direkten Kommunikation in den Vordergrund zu stellen. Voraussetzung für diese tiefe, selbstreflexive Annäherung ist ein gewisses Grundvertrauen untereinander.

Für viele Kolleg*innen sind die hier angesprochenen Themen – und der gewählte Zugang – wahrscheinlich neu und ungewohnt. Es kann sich zuerst wie ein Gang auf dünnem Eis anfühlen oder wie ein Bad im wilden Meer, um dann Stück für Stück eine neue Sicherheit zu gewinnen. Es kann eine spannende Reise werden, die sicher auch von Widerständen begleitet ist! Genau diese bewusst wahrzunehmen und vielleicht sogar dahinterliegende Unsicherheiten zu entdecken und teilen zu können, ist ein Ziel der Reise.

Raum und Rahmen

Die hier beschriebenen Methoden setzen unterschiedliche Schwerpunkte und bieten unterschiedliche Zugänge. Die Methoden können je nach Zeit und Fokus unterschiedlich miteinander kombiniert werden. Der hier beschriebene Gesamtablauf stellt aus unserer Sicht eine sinnvolle Reihenfolge dar.

Wird eine Methode einzeln durchgeführt, ist in jedem Fall ausreichend Zeit für eine Einführung zu Machtverhältnissen und Schutzmechanismen anhand des Hintergrundtextes einzuplanen.

Was die räumlichen Voraussetzungen angeht, ist es angeraten, das Modul nicht in der Einrichtung selbst durchzuführen. Ein anderer, vielleicht sogar für alle unbekannter Ort bietet einen Rahmen, in dem mit etwas Abstand besser auf die Gescheh-



nisse im Alltag geblickt werden kann. Für die Kleingruppenphasen braucht es bei fast allen Methoden mehrere Räume, in denen konzentriert miteinander gesprochen werden kann.

Zu Beginn des Moduls ist zunächst eine Einführung in den Themenkomplex hilfreich. Dazu kann die Seminarleitung mit Hilfe des Hintergrundtextes und mit Blick auf das konkrete Team und seine aktuelle Situation einen kleinen Input vorbereiten, der einladend und inspirierend für die Beteiligten ist. Auch kann zu Beginn gut eine Vertrauensübung durchgeführt werden.



Hinweis zur Durchführung

Dauer:	je nach Auswahl und Kombination der Methoden maximal 4,5 Std.
Materialien:	große Bögen Papier, Moderationskarten, Marker
Format:	Einzelarbeit, Kleingruppen, Plenum
Gruppengröße:	4–20 Personen

Ziele des Moduls:

- die Teamkultur reflektieren
- eine Kultur des Hinschauens, der Kommunikation und der gegenseitigen Unterstützung entwickeln bzw. stärken
- sich mit den Machtverhältnissen im Team auseinandersetzen und einen verantwortungsvollen Umgang mit der eigenen Macht entwickeln
- eine gemeinsame Reflexion über Interpretationen, Bewertungen und Schutzmechanismen beginnen
- das Vertrauen untereinander stärken und die Lust auf eine sichere und freie Atmosphäre im Team wecken

Methoden:

- Methode 1: Eine Situation – viele Interpretationen – viele (Schutz-)Mechanismen (60 Min.) (S. 26)
- Methode 2: Vertiefung Teamkultur (100 Min.) (S. 29)
- Methode 3: Machtverhältnisse im Team (40 Min.) (S. 31)
- Methode 4: Erproben einer hilfreichen Kommunikation zu konkreten erlebten oder beobachteten Situationen (40 Min.) (S. 35)

Beobachtungsaufgabe:

Schuldohren und Empathieohren (siehe Beobachtungsaufgabe 2, S. 40)

Methoden 1: Eine Situation – viele Interpretationen – viele (Schutz-)Mechanismen

Diese Methode ermöglicht eine Reflexion des eigenen Umgangs mit Blicken und Kommentaren unter den pädagogischen Fachkräften. Sie basiert auf Beschreibungen einer Praxissituation mit verschiedenen Interpretationen, (Schutz-)Mechanismen und Umgangsweisen zum Ankreuzen.



Hinweis zur Durchführung

Dauer:	60 Min.
Materialien:	Moderationskarten, Marker, Arbeitsblatt 1 (S. 41) für jede*n Teilnehmer*in
Format:	Einzelarbeit, Kleingruppen, Plenum
Gruppengröße:	6–20 Personen

Ziele:

- Einen Einstieg in die Reflexion der Teamkultur bieten
- Eine Auseinandersetzung mit eigenen (Schutz-)Mechanismen im Umgang mit Kritik, eigenen „Fehlern“, Unsicherheit und Überforderung ermöglichen
- Interpretationen, Reaktionen und ihre Konsequenzen entlang von vorgegebenen Beispielsituationen herausarbeiten
- Alternative Handlungsmöglichkeiten entwickeln und Hürden für deren Umsetzung entdecken
- Verständnis dafür schaffen, dass vielen Reaktionen Verunsicherung zugrunde liegt
- Vertrauen unter den Fachkräften stärken
- Neugier und Lust auf eine weitere Auseinandersetzung wecken

Arbeitsblatt 1: Vorbereitung

- S. 41. Zunächst einmal braucht es eine Überprüfung des zur Übung gehörigen Arbeitsblatts 1. Kann das dort beschriebene Beispiel einen gelungenen Einstieg in die Auseinandersetzung bieten oder braucht es Veränderungen? Vielleicht ist sogar die Entwicklung einer ganz anderen Praxissituation angemessen? Diese sollte möglichst anschlussfähig an die alltäglichen Situationen in der eigenen Einrichtung sein, aber auch nicht zu nah auf konkrete Konflikte im Team verweisen. Für jede teilnehmende Person wird dann ein Arbeitsblatt mit Praxissituation, möglichen Interpretationen, (Schutz-)Mechanismen und Umgangsweisen ausgedruckt.



Einführung

Zu Beginn führt die Seminarleitung in das Thema ein. Wenn möglich, kann sie direkt am Anfang ein eigenes Beispiel teilen, das verdeutlicht, wie sie selbst manchmal ihre Verunsicherung mit Hilfe ihrer Schutzmechanismen versteckt und in Interpretationen und Reaktionen verstrickt ist. Es sollte dabei deutlich werden, dass es sehr menschlich und weit verbreitet ist, so zu handeln, und dass die gemeinsame Reflexion eine spannende, vielleicht auch aufregende Entdeckungsreise für alle sein kann.

Die Leitung weist auch darauf hin, dass bereits die Aufgabenstellung (zu teilen, welche Interpretationen, (Schutz-)Mechanismen und Umgangsweisen mir vertraut sind) die eigenen Schutzmauern hochfahren lassen kann. Sie lädt die Teilnehmer*innen ein, bei der gesamten Übung dafür aufmerksam zu sein, wann Widerstände, der Impuls zu rechtfertigen oder zu beschönigen in den Einzelnen auftauchen und sich dies – wenn möglich – gegenseitig mitzuteilen. Je mehr sich jede einzelne Person traut, sich zu zeigen, desto mehr Raum wird auch für die anderen eröffnet. So kann eine Dynamik gegenseitiger Ermutigung und Wertschätzung entstehen.

Einzelarbeit (10 Min.)

Die Teilnehmer*innen beginnen zunächst in Einzelarbeit auf dem eigenen Arbeitsblatt. Sie lesen die Praxissituation durch, versetzen sich in die Situation des*der Erzieher*in, der*die im Kontakt mit Salma und Tom gehandelt hat, und kreuzen diejenigen Interpretationen, (Schutz-)Mechanismen und Umgangsweisen an, die sie von sich selbst in einer solchen Situation kennen. Die Seminarleitung kann (mit einem Schmunzeln) vor der Verführung warnen, die „richtige“ Lösung oder jenes eigene Verhalten anzukreuzen, das man am meisten mag. Die Teilnehmer*innen notieren in der Einzelarbeit auch schon erste Ideen für alternative Verhaltensweisen.

Kleingruppenaustausch (30 Min.)

(Schutz-)Mechanismen:

Die Teilnehmer*innen tauschen sich zunächst über ihre ersten Eindrücke und die ihnen vertrauten Interpretationen und (Schutz-)Mechanismen in der Situation aus. Hilfreiche Fragen zur Anregung können etwa sein: Was ist mir aufgefallen? Wo musste ich lachen? Was hat mich besonders bewegt? Worin habe ich mich sofort wiedererkannt? Was habe ich schon manchmal an mir selbst erlebt?

Umgangsweisen:

- Welche für dich hilfreichen Umgangsweisen wären für dich persönlich hier in eurem Team möglich?

- Was wäre für die tollsten Erzieher*innen im tollsten Team der Welt möglich? (Weitere – auch fantastische – Möglichkeiten entwickeln!)
- Was wäre auch schon im ersten Schritt für den*die beobachtende*n Erzieher*in die tollste Möglichkeit? (Weitere – auch fantastische – Möglichkeiten entwickeln!)

Hindernisse:

- Was hindert euch daran, so zu handeln? Welche Hindernisse lassen sich auf verschiedenen Ebenen finden? (Unsicherheiten, Ängste, Sorgen, strukturelle Hindernisse, Normen, Normalitätsvorstellungen, Erwartungen seitens des Trägers, der Eltern etc.)

Gegebenenfalls können fantastische Umgangsweisen und reale Hindernisse direkt in den Kleingruppen auf Kärtchen geschrieben werden.

Auswertung im Plenum (20 Min.)

- Wie war das, in Einzelarbeit die Situationen und Antwortmöglichkeiten zu lesen? Habt ihr euch da in manchem wiederfinden können?
- Wie ging es euch in den Kleingruppen? Konntet ihr euch zeigen? Oder haben die Schutzmechanismen überwogen und ihr habt das alle nie gedacht oder gemacht?
- Was waren wichtige Erkenntnisse für euch, die ihr hier teilen wollt?

Danach werden die „tollen“ Möglichkeiten des Umgangs gesammelt. Sie werden losgelöst von der konkreten Situation vorgestellt, so dass sie für alle übertragbar und verstehbar sind, und von der Seminarleitung auf Kärtchen an der Wand gesammelt.

Daraufhin werden die Hindernisse in derselben Weise zusammengetragen. Die Seminarleitung kann noch weitere Hindernisse hinzufügen, die ihr bedeutsam erscheinen.

Die Seminarleitung macht zum Abschluss deutlich, dass es durchaus sehr herausfordernd sein kann, die jahrzehntelang gelernten und um uns herum oft als „normal“ betrachteten Schutzmechanismen aufzuweichen und alternative Formen der Kommunikation miteinander zu entwickeln. Sie wertschätzt die vielen Ideen und Ansatzpunkte, die gesammelt wurden, und ermutigt dazu, den Weg in kleinen Schritten gemeinsam (weiter)zugehen. Abschließend kann sie darauf hinweisen, wie sich eine entwickelnde Kultur des Hinschauens und des gegenseitigen Begleitens auf die ganze Einrichtung auswirkt, und zu einer weiteren Vertiefung nach der Pause einladen.



Methode 2: Vertiefung Teamkultur



Hinweis zur Durchführung

Dauer:	ca. 100 Min.
Materialien:	große Bögen Papier/Flipchartpapier, Marker
Format:	Kleingruppen, Plenum
Gruppengröße:	6–15 Personen

Ziele:

- Die eigene Teamkultur reflektieren
- Gemeinsam Bausteine für eine Kultur des Hinschauens, der Kommunikation und der gegenseitigen Unterstützung entwickeln
- Konkrete Verabredungen für den kommenden Prozess treffen

Ablauf:

Kleingruppen: erste Sammlung von Hindernissen und Wünschen/Bedarfen (40 Min.)

Plenum: Vorstellung der einzelnen Gruppen, achtsames Nachfragen und Hinzufügen (30 Min.)

Plenum: Diskussion und Verabredung (30 Min.)

Einführung

Je nach vorangegangener Methode und der jeweiligen Dynamik im Team braucht es an dieser Stelle mehr oder weniger Einführung ins Thema.

Die Seminarleitung führt in die drei Bereiche „Kultur des Hinschauens“, „Kultur der Kommunikation“, „Kultur der gegenseitigen Unterstützung“ ein und lädt zu einer gemeinsamen Erkundung und Entwicklung ein. Wichtig ist, dass die Teilnehmer*innen von Anfang an das Gefühl haben, dass es um ihre Erfahrungen und ihre Bedürfnisse geht und diese Ausgangspunkt der (Weiter-)Entwicklungen sind. Das Ziel ist nicht, eine Teamkultur entlang der Kriterien der neuesten Fachzeitschrift aufzubauen, sondern hier einen Raum zu schaffen, in dem alle Fachkräfte sicher, frei und mit Freude arbeiten und lernen können.

Im Raum finden sich drei Bereiche mit je einem großen Bogen Papier, die mit „Kultur des Hinschauens“, „Kultur der Kommunikation“ und „Kultur der gegenseitigen Unterstützung“ überschrieben sind. Die Teilnehmer*innen widmen sich dem Thema, das sie am meisten interessiert, und finden pro Thema zu maximal fünf zusammen.

Besser für den Austausch sind kleinere Gruppen von drei bis vier Personen. Es können auch mehrere Gruppen parallel zu einem Thema arbeiten. Die Teilnehmer*innen überlegen dann gemeinsam, wodurch sich ihrer Meinung nach eine solche Kultur konkret hier in der Kita auszeichnen könnte, sammeln gemeinsam Hindernisse und konkrete Ideen für Veränderung:

- Wie könnte eine Kultur des Hinschauens aussehen?
- Welche Hindernisse sehen wir?
- Welche Veränderungen braucht es? Welche konkreten Ideen haben wir, diese anzugehen?

Dabei geht es eher darum, einzelne zentrale Themen zu vertiefen, als möglichst viele Aspekte zu sammeln. Die Seminarleitung geht währenddessen herum und unterstützt den Prozess, regt zu einer tiefer gehenden Reflexion an und ermutigt dazu, die eigenen Themen, Unsicherheiten und Hindernisse anzusprechen.

Vorbereitung der Vorstellung

Die Teilnehmer*innen sammeln ihre Überlegungen und Vorschläge auf dem Plakat oder auf Kärtchen und besprechen, wie sie diese nachher dem Plenum vorstellen möchten. Die Seminarleitung kann darauf aufmerksam machen, dass es durchaus darum geht, Dynamiken und Verhältnisse aufzudecken, die bei manchen Unwohlsein auslösen und verändert werden können, es insbesondere aber darauf ankommt, wie die Zusammenhänge wahrgenommen und dargestellt werden. Die Leitung erinnert daran, dass es auch hier wieder leichter sein kann, andere zu beschuldigen, anstatt die eigenen Gefühle und Bedürfnisse zu erspüren und zu formulieren. Sie ermutigt dazu, sich Letzterem zuzuwenden, sensible Punkte aufmerksam und ggf. anonym vorzutragen und den Vorstellungsmoment explizit als einen Lernraum zu nutzen.

Arbeit im Plenum

Die Seminarleitung kann zunächst mit offenen Fragen herausfinden, wie es den Teilnehmer*innen in den Kleingruppen erging, und einen Raum zum Teilen von besonders dringenden Themen eröffnen.

Danach stellt die erste Gruppe ihre Überlegungen und Vorschläge zur Veränderung vor. Wenn sie fertig ist, lädt sie die Kolleg*innen zu Nachfragen (und ggf. Ergänzungen) ein. Die Seminarleitung (oder eine gemeinsam bestimmte Person) achtet dabei auf einen bedürfnisorientierten, nicht beschuldigenden Kommunikationsprozess und bringt ihre Beobachtungen immer wieder in den „Lernraum“ ein.



Nach den Vorstellungen und Klärungen bezüglich der oben genannten drei Bereiche entscheidet das Team, welche Aspekte es sich für die Veränderungsprozesse in den kommenden Wochen und Monaten vornehmen möchte. Die Teilnehmer*innen diskutieren diese Aspekte ausführlich, ermöglichen ein gemeinsames Verständnis der Bedeutung dieser Veränderung und entscheiden, was es dafür braucht, wer welche Verantwortung in dem Prozess übernimmt und wann das Thema wieder gemeinsam aufgegriffen wird.

Die Seminarleitung übernimmt in diesem Prozess die Moderation und spiegelt Kommunikationsformen und Auswirkungen vorherrschender ungleicher Machtverhältnisse, wenn die Offenheit der Teilnehmer*innen dadurch eingeschränkt wird.

Am Ende kann je nach Gruppe und Prozess eine kurze Blitzlichtrunde durchgeführt werden, in der jede Person mit einem Satz (alternativ: einem Wort, einem Gefühl, einer Geste) ausdrückt, wie es ihr gerade geht.

Methode 3: Machtverhältnisse im Team



Hinweis zur Durchführung

Dauer:	40 Min.
Materialien:	große Bögen Papier/Flipchartpapier, Moderationskarten, Marker
Format:	Kleingruppen, Plenum
Gruppengröße:	4–30 Personen

Ziele:

- Einstieg in die Thematisierung von Machtunterschieden im Team ermöglichen
- Verständnis entwickeln für die ungewollten Auswirkungen nicht reflektierter Machtunterschiede
- Einen positiven Zugang zu Macht und unterschiedlichen Rollen/Kompetenzen in der Gruppe entwickeln
- Bei Bedarf die Machtposition der Leitung klären
- Bedeutsame Differenzen und Zuschreibungen innerhalb des Teams (etwa in Bezug auf Alter oder Herkunft) entdecken
- Einen verantwortungsvollen Umgang mit Macht im Team entwickeln

Vorbereitung

Es ist durchaus sinnvoll, sich als Seminarleiter*in im Vorfeld die Machtverhältnisse im Team zu vergegenwärtigen und Ideen darüber mitzubringen, welche davon besonders bedeutsam sind.

Ein Vorgespräch mit der Leitung / dem Leitungsteam ist empfehlenswert, auch um möglicherweise bestehende Unsicherheiten bezüglich einer Thematisierung der Macht der Leitung einzubeziehen.

Einführung

Zu Beginn der Übung führt die Seminarleitung in das Thema Macht ein. Es wird eine einfache Definition im Sinne von „Macht als Möglichkeit, den eigenen Willen und die eigene Perspektive einzubringen, damit gehört zu werden und sich durchsetzen zu können“ eingebracht. Die Seminarleitung weist darauf hin, dass es für viele Menschen ungewöhnlich sein kann, in einem Team über Macht zu sprechen und die eigene Position als mehr oder weniger machtvoll anzuerkennen.

Die Seminarleitung kann für diese Einleitung auch auf die Ausführungen zu Macht im Hintergrundtext des Moduls MACHT-voller Einstieg zurückgreifen.

Oft werden die Machtverhältnisse, die in jeder Gruppe wirksam werden, nicht thematisiert. Entsprechend wirken sie sich unsichtbar aus. Oft bemerken Personen in dominanten Positionen ihre Macht nicht, Personen in marginalen Positionen spüren ihre Machtlosigkeit aber meist deutlich. Machtgefälle kann so dazu führen, dass sich Einzelne unwohl fühlen, sich nicht genug Raum nehmen können oder bekommen und Lernprozesse behindert werden. Daher ist es wichtig, uns die Machtunterschiede bewusst zu machen, einen verantwortungsvollen Umgang damit zu finden und einen positiven Zugang zu Macht als Möglichkeit zu entwickeln.

Arbeit in Kleingruppen (20 Min.)

Die Teilnehmer*innen finden sich mit einer kreativen Methode in zufällige Kleingruppen zu je drei bis vier Personen zusammen. Die Gruppen erhalten den Auftrag, gemeinsam auf Moderationskarten zu sammeln, entlang welcher Aspekte oder Merkmale im Team Machtunterschiede auftreten können. Als Beispiele können vorab etwa die Qualifikation, die Sprache oder das Alter eingebracht werden.

Die Teilnehmer*innen werden gebeten, sich in der Kleingruppe auch darüber auszutauschen, wie sich die Machtverhältnisse auf sie selbst auswirken und wie sich das für sie anfühlt.





Hinweis zur Durchführung

Bereits diese Sammlung und der Austausch über die Machtverhältnisse können Widerstände hervorrufen. Schnell kann eine individualisierende Perspektive im Raum stehen, die jeder einzelnen Person alle Möglichkeiten zuspricht und ihr entsprechend selbst die Schuld gibt, wenn sie nicht sagt, was sie will oder was sie stört. Vielleicht wird auch die Bedeutung von Machtverhältnissen, die durch die Positionierung in gesellschaftlichen Machtverhältnissen – etwa in Bezug auf Geschlecht, Alter oder (soziale) Herkunft – in die Einrichtung hineinragen, grundlegend angezweifelt. Hier braucht es eine aufmerksame, klare Begleitung durch die Seminarleitung.

Arbeit im Plenum

Die Auswertung beginnt zunächst mit einem offenen Raum für den Prozess:

- Wie war das, Machtverhältnisse zu benennen?
- Was war herausfordernd?
- Wo habt ihr Widerstände in euch bemerkt?
- Habt ihr etwas darüber herausgefunden, wie durch Machtverhältnisse Lernprozesse behindert werden können?

Daraufhin werden die Gruppen gebeten, die von ihnen gesammelten Aspekte, die darüber bestimmen, ob Menschen über mehr oder weniger Macht verfügen, vorzustellen und ggf. Nachfragen der Gruppe zu beantworten. Eine erste Sammlung unter den Teammitgliedern könnte beispielsweise so aussehen:



Die möglicherweise in den Kleingruppen im geschützten Rahmen geteilten persönlichen Erfahrungen werden dabei nicht im Plenum erzählt. Wohl aber ist es bereichernd zu verdeutlichen, wie genau in Bezug auf die einzelnen Aspekte die Macht in unterschiedlicher Weise verteilt ist und welche Auswirkungen das haben kann. Auch die Seminarleitung kann nachfragen und wenn nötig zur Klärung beitragen. Die nächste Gruppe hängt dann alle ihre Aspekte dazu und erläutert insbesondere die, die neu hinzugekommen sind.

Eine Möglichkeit ist nun, zunächst das gesamte Team zu fragen, welche Machtverhältnisse ihnen hier in der Gruppe besonders relevant erscheinen. Es können aber auch von der Seminarleitung bestimmte Aspekte für die weitere Diskussion fokussiert werden. So kann es sich je nach Gruppe etwa anbieten, über Alter, Gender, die Auswirkungen von Rassismus im Team oder die Leitung zu sprechen (siehe auch Hintergrundtext). Bei dieser genaueren Betrachtung einzelner Machtverhältnisse (die möglicherweise eng mit anderen einhergehen) liegt der Schwerpunkt auf den unbeabsichtigten Auswirkungen und den Möglichkeiten eines verantwortungsvollen Umgangs. An manchen Stellen kann durchaus auch über Möglichkeiten der Abgabe von Macht und der Ermächtigung nachgedacht werden.



Hinweis zur Durchführung

Es kann passieren, dass sich Einzelne schuldig fühlen, wenn sie bemerken, dass sie in vielerlei Hinsicht machtvoll positioniert sind. Für die Seminarleitung ist es wichtig, hier klarzumachen, dass das Konzept „Schuld“ eine konstruktive Auseinandersetzung eher behindert (siehe auch Modul EinPRÄGsam) und es hilfreich ist, den Blick vielmehr darauf zu richten, Verantwortung für die eigene Haltung und das eigene Handeln zu übernehmen.

In der Reflexion sollte auch deutlich werden, dass diejenigen Personen, die über mehr Macht verfügen, auch mehr Möglichkeiten haben, Veränderungen anzustoßen und durchzusetzen, und sie dabei die Bedürfnisse und Wünsche aller mit berücksichtigen können.

Am Ende können Verabredungen für kommende Veränderungsprozesse getroffen werden. Wichtig ist aber, dass die Teilnehmer*innen angeregt und neugierig aus der Methode herausgehen und eine Offenheit für das Thema Macht in die weiteren Auseinandersetzungen im Team mitnehmen.



Methode 4: Erproben einer hilfreichen Kommunikation zu konkreten erlebten oder beobachteten Situationen



Hinweis zur Durchführung

Dauer: 40 Min.

Materialien: Kleine Zettel oder Kärtchen, Stifte, Moderationskarten, Arbeitsblatt 3 (S. 46), Musik, Schuldohren-Empathieohren

Format: Einzelarbeit, wechselnder Austausch zu zweit, Plenum, Einzelarbeit, Plenum

Gruppengröße: 6–20 Personen

Ziele:

- Konkrete Formulierungen für die Kommunikation über beobachtete oder erlebte Situationen ausprobieren und eine eigene Sprache dazu entwickeln
- Über die Unterschiede zwischen Beschimpfung, Belehrung, Kritik und persönlicher Rückmeldung nachdenken
- Das Konzept des „Guten Grundes“ einführen
- In das 4-Ohren-Modell von Schulz von Thun und/oder in die vier Möglichkeiten, eine Botschaft zu hören, nach Marshall Rosenberg einführen

Die Seminarleitung führt je nach vorangegangenen Auseinandersetzungen ausführlich oder eher auffrischend in die Thematik ein. Die Seminarleitung betont, dass es in jedem noch so gut funktionierenden Team eine Vielzahl von Situationen gibt, in denen Fachkräfte sich gegenseitig in ihrem Verhalten den Kindern gegenüber wahrnehmen und damit Gedanken, Interpretationen und möglicherweise auch Bewertungen verbinden und ausdrücken. Sie weist darauf hin, dass es für jedes Team eine Herausforderung darstellt, eine Praxis gegenseitiger kritischer und gleichzeitig wohlwollender Rückmeldungen zu entwickeln, und stellt die Möglichkeiten des gemeinsamen Wachsens und Lernens heraus. Sie kann auch nochmal etwas zu den Auswirkungen gewöhnlich sehr verbreiteter Schutzmechanismen im Kontrast dazu sagen, wenn dies nicht an anderer Stelle bereits ausführlich behandelt wurde.

Siehe Methode 1 „Eine Situation – viele Interpretationen – viele (Schutz-)Mechanismen“ (S. 26).

Zu Beginn der Reflexion kann zunächst einmal eine kurze Ideensammlung stattfinden:

- Was verbindest du mit einer wohlwollenden kritischen gegenseitigen Begleitung unter den Kolleg*innen?

- Wie könnte das aussehen?

Dabei kann auch nachgefragt werden, wie die Praxis gegenseitiger kritischer Rückmeldungen im Team bisher aussieht:

- Wie gebt ihr euch Kritik?
- Wie macht ihr das bisher?
- Gibt es dazu Absprachen?

Arbeitsblatt 3:
S. 46.

Je nach Team und Einschätzung der Seminarleitung kann das beiliegende Arbeitsblatt 3 bereits vor der ersten Ideensammlung ausgeteilt und gemeinsam gelesen werden. Falls dies nicht der Fall war, kann es an dieser Stelle zur Verfügung gestellt werden, um den Prozess der Findung eigener Formulierungen anzuregen.

Einzelarbeit

Nun werden die Teilnehmer*innen gebeten, Formulierungen auf Kärtchen zu schreiben, die ihnen in solchen Situationen vertraut sind. Das können sowohl solche sein, die sie selbst als konstruktiv und einladend erachten, als auch solche, die ihnen zwar vertraut sind, die aus ihrer Sicht aber eher Distanz und Unwohlsein hervorrufen können.

Die Formulierungen sollten dabei nicht direkt aus dem Wortschatz anderer Teammitglieder entnommen werden, so dass diese nicht bloßgestellt werden. Eigene Formulierungen, die gerne kritisch betrachtet werden wollen, sind durchaus willkommen. Auch die Seminarleitung kann noch weitere Formulierungen mit einbringen, so dass eine Bandbreite unterschiedlichster Arten des Ansprechens zur Verfügung steht.

Wechselnder Austausch zu zweit

Nun zieht jedes Teammitglied einen Zettel. Die Seminarleitung macht Musik an und bittet die Teilnehmer*innen, sich im Raum zu bewegen. Sobald die Musik endet, sagen sie ihren Satz eine*r anderen Kolleg*in, wobei unterschiedliche Betonungen ausprobiert werden können. Dann fragen sie, was ihre Aussage bei der anderen Person ausgelöst hat und welche Gefühle sie auslösen. Daraufhin sagt die andere Person ihren Satz und fragt nach den Auswirkungen und Gefühlen.

Diese Übung kann nur eine Annäherung an die realen Gefühle in ihrem professionellen Alltag sein. Die Teilnehmer*innen können sich aber innerlich auf erlebte Situationen beziehen und kommen so tiefer mit den Gefühlen in Kontakt. Je nach bisheriger Auseinandersetzung der Gruppe kann hier auch der Hinweis auf eine bewusste Wahrnehmung von Gedanken (Interpretationen, Pseudo-Gefühle) und Gefühlen (ggf. mit Bezug zu Bedürfnissen) spannend sein. Im Laufe des Prozesses



kann der*die Teilnehmer*in auch eigene Sätze ausprobieren und dazu eine Rückmeldung bekommen.

Arbeit im Plenum

Die Teilnehmer*innen stellen ihre Sätze und die zusammengefassten Rückmeldungen der Kolleg*innen vor. Was genau verband sich für euch mit den einzelnen Sätzen:

- Nicht in dem Anliegen gesehen werden?
- Nicht als ganze Person gesehen werden?
- Fehlende Wertschätzung?
- Abwertung der ganzen Person?

Danach können die Sätze gemeinsam zu den Überschriften „Maßregelung“, „Belehrung“, „Kritik“, „persönliche Rückmeldung“, „Einladung zum Austausch“ sortiert und auf dem Boden ausgelegt oder auf einem Plakat aufgehängt werden. Entsprechend den vorhandenen Sätzen und der Perspektive der Seminarleitung können hier auch andere Überschriften hilfreich sein.

Es sollte deutlich betont werden, dass eine solche Einteilung selbstverständlich immer subjektiv ist und nur der Orientierung und Klärung dient. Dieser Schritt kann je nach Gruppe, Zeit und Dynamik auch weggelassen werden.

Im Anschluss findet eine kurze Einzelarbeit statt. Die Teilnehmer*innen überlegen dabei für sich selbst:

- Was brauche ich (von mir, von den anderen), um mit Offenheit und Neugier die Rückmeldungen meiner Kolleg*innen zur Interaktionen zwischen mir und den Kindern zu hören?
- Brauche ich vielleicht etwas Spezielles in Bezug auf die Leitung?

Wiederum im Plenum stellen die Teilnehmer*innen dann ihre persönlichen Bedarfe vor. Diese können ggf. auf einem großen Bogen Papier aufgeschrieben werden und vielleicht für eine Weile im Teamraum aufgehängt werden.

Abschluss

Den Abschluss des Moduls kann eine Abschlussrunde bieten, innerhalb derer die Teilnehmer*innen sich gegenseitig eine Rückmeldung geben, wie es ihnen gerade geht, welche Unsicherheiten sie bezüglich der begonnenen gemeinsamen „Reise“ in sich spüren und welche Visionen von einem freieren, „sicheren“ Miteinander sie für sich mitnehmen.

Anlagen

BEOBACHTUNGSAUFGABE 1: Meine Schutzmechanismen entdecken und Kommunikation erproben	39
BEOBACHTUNGSAUFGABE 2: Schuldohren und Empathieohren	40
ARBEITSBLATT 1: Methode 1: Eine Situation – viele Interpretationen – viele (Schutz-)Mechanismen	41
ARBEITSBLATT 2: Schuldohren und Empathieohren. Vier Möglichkeiten eine Botschaft zu hören und entsprechend zu reagieren	44
ARBEITSBLATT 3: Methode 4: Erproben einer hilfreichen Kommunikation zu konkreten erlebten oder beobachteten Situationen	46
ARBEITSBLATT 4: Gefühlsliste: Gefühle wahrnehmen und ausdrücken	47
ARBEITSBLATT 5: Bedürfnisse	51



Meine Schutzmechanismen entdecken und Kommunikation erproben

Die Teilnehmer*innen können sich in den Wochen nach der Durchführung des Moduls auf die Spurensuche nach ihren eigenen Schutzmechanismen machen. Sie werden aufmerksamer dafür werden, wann sie zu ihrem eigenen Schutz auf alte Muster zurückgreifen, und sich durch das steigende Bewusstsein mehr Möglichkeiten eröffnen, einen kommunikativen, verbindenden Umgang zu erproben. Ihre Schutzmechanismen beobachten die Teilnehmer*innen allein für sich selbst und machen sich bei Bedarf für sich Notizen. Die Seminarleitung kann die Teilnehmer*innen ermutigen, mit einer Person aus ihrem privaten Umfeld nach einiger Zeit ein Gespräch zu ihren Beobachtungen zu suchen.

Für die Kolleg*innen in der Einrichtung ist diese Beobachtungsaufgabe vor allem eine gemeinsame Erprobungsaufgabe. Dafür können gerne auch „kleine“ Situationen zum Anlass genommen werden, kurz miteinander ins Gespräch zu kommen, auch wenn keine starken Gefühle ausgelöst wurden. Die Gruppe vereinbart, wie lange sie diese Beobachtungs- und Erkundungsaufgabe durchführen möchte und bei welcher Teamsitzung die Erfahrungen gemeinsam ausgewertet werden.

Schuldohren und Empathieohren

Spielt das Thema „Kritik, Beschuldigung und Gegenbeschuldigung“ im Team eine große Rolle oder empfanden die Teilnehmer*innen das Thema im Rahmen des Moduls als spannend, bietet es sich an, die Beobachtung eher darauf zu fokussieren. Das beiliegende Arbeitsblatt ermöglicht einen leichten Zugang zu dem von Marshall Rosenberg entwickelten Modell der vier unterschiedlichen Arten, eine Botschaft zu hören, und den damit einhergehenden Reaktionen.

Zunächst kann das Arbeitsblatt gemeinsam durchgegangen und mit dem bereits im Modul Erarbeiteten zusammengebracht werden. Die Seminarleitung betont noch einmal, dass vermutlich alle Anwesenden jeden Tag mehrmals mit ihren Schuldohren in der Welt stehen und das wahrscheinlich gar nicht so besonders auffällig oder unangemessen empfinden. Wir sind es sehr gewohnt, so zu kommunizieren.

Daher werden die Teilnehmer*innen eingeladen, in den kommenden Wochen besonders aufmerksam dafür zu sein, wann sie ihre Schuldohren aufgesetzt haben und Beschuldigungen nach innen oder nach außen richten, und so oft wie möglich auszuprobieren, was passiert, wenn sie stattdessen ihre Empathieohren aufsetzen. Die Teilnehmer*innen können ermutigt werden, diesen Perspektivwechsel im Kontakt mit den Kolleg*innen aktiv einzubringen, nachzufragen, mitten im Gespräch innezuhalten und sich gegenseitig dabei zu unterstützen. Auch hier ist es hilfreich, sich ab und zu Notizen zu dem Erlebten zu machen. Gerne können Sie immer wieder mal mit den Kolleg*innen über ihre Selbstbeobachtungen sprechen und bei einer der kommenden Teamsitzungen noch einmal explizit in den Austausch gehen.



Methode 1: Eine Situation – viele Interpretationen – viele (Schutz-)Mechanismen

Beispielhafte Praxissituation

Du hattest bisher schon einen aufregenden Tag mit den Kindern und vielen herausfordernden Situationen und bist erschöpft. Kurz vor der Mittagspause beobachtest du dann den Streit zwischen Tom und Salma und greifst ein, ohne länger nachzudenken. Du ziehst Tom von Salma weg, der mehrfach ihr „Stopp“ übergangen hat, und sagst: „Immer gibt es Ärger mit dir. Kannst du denn nicht mal einfach in Ruhe spielen wie die anderen Kinder auch? Salma hat mehrmals ‚Stopp‘ gesagt und du hast weiter auf sie eingehauen. Das geht wirklich gar nicht! Entschuldige dich jetzt bitte bei Salma!“ Dabei hältst du Tom am Handgelenk fest, der so aussieht, als würde er am liebsten aus der Situation entfliehen.

Nachdem Tom seine Entschuldigung gemurmelt hat und du losgelassen hast, rennt er schnell in einen anderen Raum. Salma hat sich auch eher abgewendet. In dem Moment läuft ein*e Kolleg*in an dir vorbei, der*die möglicherweise schon länger im Raum war. Er*Sie sagt im Vorbeigehen: „Na, heute haben wir’s ja mit den Übergriffen, nur das mit dem Entschuldigen müssen wir noch üben.“

Meine Interpretationen

- Der*Die Kolleg*in wollte mich darauf hinweisen, dass ich genauso gewaltsam übergriffig bin wie Tom und mich nicht einmal entschuldigen kann.
- Der*Die Kolleg*in hat selbst heute ein anderes Kind mit Gewalt behandelt und fühlt sich mir verbunden. Ihre*Seine Aussage spiegelt ihr*sein Interesse, mit mir in einem gemeinsamen Lernprozess zu sein.
- Der*Die Kolleg*in ist genau wie ich entrüstet über das Verhalten von Tom. Sie*Er meint, wir müssen den Kindern noch besser beibringen sich zu entschuldigen.
- _____

Meine (Schutz-)Mechanismen

- Ich ärgere mich sehr über den Spruch des*der Kolleg*in. Der*Die soll mal sich selbst anschauen... Als würde er*sie immer alles richtig machen!

- Ich fühle mich unsicher und klein. Er*Sie hat bestimmt gesehen, wie ich mit Tom umgegangen bin, und er*sie findet das sicher so richtig daneben. Finde ich ja selbst eigentlich auch. Manchmal denke ich, ich bin echt nicht für diesen Job gemacht, den anderen passiert so eine Gewalt gegenüber den Kindern sicher nie.
- Ich ärgere mich weiter über Tom. Wie kann es denn sein, dass ein Kind sich so benimmt. Das hat sicher was mit seinen Eltern zu tun, die setzen ihm ja gar keine Grenzen und entschuldigen muss er sich natürlich auch nie.
- Uff, das ist mir alles zu viel. Ich brauche dringend einen Moment für mich alleine, so kann ich nicht gut weitermachen.

Meine Umgangsweisen

- Ich spreche den*die Kolleg*in heute noch kurz an und frage ihn*sie, ob er*sie mit mir in den nächsten Tagen nochmal über die Situation und seinen*ihrer Satz sprechen möchte. Ich sage ihm*ihr, dass es mich verunsichert hat und ich gerne mehr darüber hören möchte, wie er*sie die Situation wahrgenommen hat. Ich bin zuversichtlich, dass wir darüber in einen guten Austausch kommen können.
- Ich möchte am liebsten im Erdboden versinken und vermeide in den nächsten Tagen, soweit es geht, den Kontakt zu dem*der Kolleg*in.
- Ich spreche den*die Kolleg*in an und frage ihn*sie, ob er*sie es interessant fände, sich mal mit der Gewalt von uns Erwachsenen gegenüber den Kindern auseinanderzusetzen. Gemeinsam unterbreiten wir der Leitung diesen Vorschlag.
- Ich bringe die Situation zur nächsten Teambesprechung mit und frage dort im geschützten Rahmen den*die Kolleg*in, wie er*sie das gemeint hatte.
- Ich mache Tom und seine dauernden Grenzüberschreitungen bei der nächsten Teamsitzung zum Thema.



Wie könnte der*die beobachtende Erzieher*in handeln, wenn in seiner*ihrer Einrichtung eine Kultur des Hinschauens, der Kommunikation und der gegenseitigen Unterstützung selbstverständlich wäre?

Wie könnte der*die erste Erzieher*in in der Anfangssituation mit Tom möglichst gleichwürdig und gewaltfrei umgehen?

Schuldohren und Empathieohren. Vier Möglichkeiten eine Botschaft zu hören und entsprechend zu reagieren¹

Marshall Rosenberg hat im Kontext der Gewaltfreien Kommunikation ein Modell entwickelt, welches uns unterstützen kann zu reflektieren, wie wir Aussagen von anderen Menschen wahrnehmen und darauf reagieren. So können wir vielleicht bemerken, wie in manchen Situationen direkt Gedanken in uns auftauchen, die entweder uns selbst oder die andere Person verurteilen:

- Schuldohren nach innen: Mit *mir* ist etwas nicht in Ordnung!
- Schuldohren nach außen: Mit *dir* ist etwas nicht in Ordnung!

In anderen Situationen können wir bemerken, dass wir gerade nach innen spüren oder uns wohlwollend in die andere Person einfühlen.

- Empathieohren nach innen: Was fühle und brauche *ich*?
- Empathieohren nach außen: Was fühlt und braucht *die andere Person*?

Die nach außen gerichteten Empathieohren sind dabei zunächst Vermutungen, die wir gegenüber einem Mitmenschen hegen. Diese bringen uns näher zu einem empathischen Kontakt mit dieser Person. Es bedeutet nicht, dass unsere Vermutungen richtig sind oder richtig sein müssen. Um unsere Vermutungen zu überprüfen, können wir uns bei der Person danach erkundigen. Auch wenn wir nicht gleich richtig gelegen haben, haben wir eine Ebene eröffnet, in der es um die Gefühle und Bedürfnisse des jeweiligen Gegenübers geht. Das heißt, wir haben eine Haltung eingenommen, in der wir offener sind, die andere Person zu verstehen. Von dieser Haltung aus ist es wahrscheinlicher, dass wir mit den eigentlichen Gefühlen und Bedürfnissen unserer Mitmenschen in Kontakt kommen.

¹ Vgl. Rosenberg (2011). Gewaltfreie Kommunikation – Eine Sprache des Lebens. S. 69–72. Das Arbeitsblatt basiert auf einer Variante von Wolff/Heidegger (2010/11). Basis-Ausbildung Gewaltfreie Kommunikation (www.gewaltfrei-gluecklich.de) und wurde von den Autor*innen des Curriculums weiterentwickelt.



MODUL TEAMKULTUR. ARBEITSBLATT 2 – S. 2

Was gesagt wird...	Schuldohren nach innen	Schuldohren nach außen	Empathieohren nach innen	Empathieohren nach außen
Von Eltern:				
„Seit Mario in dieser Kita ist, ist er so aggressiv und widerständig. Das tut ihm nicht gut, dass es hier so gar keine klaren Grenzen gibt und die Kinder alles alleine untereinander aushandeln müssen.“	Er/Sie hat Recht, wir kriegen das einfach nicht hin, hier mal richtig für Ordnung zu sorgen. Ich schaffe es nicht, diesen neuen Ansatz umzusetzen.	Was will er*sie mir denn hier gerade erzählen? Wer ist denn hier der*die Pädagog*in, bitte schön? Der*Die hat ja keine Ahnung!	Ich bin verärgert, widerwillig und traurig, weil ich auch gesehen werden möchte in meinen Bemühungen, mit den Kindern umzugehen. Ich wünsche mir Verständnis und Wertschätzung.	Er/Sie ist wahrscheinlich besorgt, irritiert und unsicher und braucht gerade Verständnis. Wahrscheinlich wünscht er*sie sich mehr Kontakt in Bezug auf Mario und mehr Sicherheit und Transparenz in Bezug auf unsere Arbeit.
Von Kolleg*innen:				
Nachdem die Handlung der anderen Person beobachtet wurde: „Warum hast du das jetzt gemacht?“	Ja, klar, stimmt, das war keine gute Lösung, ich hätte besser mit der Situation umgehen sollen!	Wie krass, dass gerade du dich jetzt hier einmischst, wo du selbst so oft so aggressiv mit den Kindern umgehst.	Ich fühle mich verunsichert, wenn er*sie mir diese Frage in diesem Tonfall stellt. Ich brauche jetzt Verständnis und Wertschätzung.	Wahrscheinlich ist er*sie überrascht und irritiert über meine Handlung und möchte Klarheit und Verstehen.
„Ich brauche gerade einen Moment, um für mich alleine zu sein!“, sagt der*die Kolleg*in während eines Gesprächs im Teamraum und geht.	Oje, was er*sie jetzt wohl über mich denkt. Ich habe wohl seine*ihre Grenzen überschritten. Ich Labertasche!	Immer wenn ich Leuten mal was von mir erzählen will, machen sie sich vom Acker, grimpf!	Ich fühle mich einsam und ganz leer. Ich habe ein Bedürfnis nach Verbindung und irgendwie auch nach Sinn.	Möglicherweise hatte er*sie einen anstrengenden Tag und fühlt sich müde. Wie gut, dass er*sie auf sich achtet und seinem*ihrem Bedürfnis nach Erholung nachgeht.
Während einer Team-sitzung von jemandem, der*die sich angesprochen fühlt: „Für uns steht vor allem der respektvolle Umgang mit den Kindern im Vordergrund!“	Verdammt! Das meint er*sie sicher auf mich bezogen. Ich hab's total versaut heute Morgen!	Was glaubt der*die eigentlich, wer er*sie ist? Jetzt spielt er*sie wieder Polizei und weiß alles besser!	Ich bin verunsichert und verängstigt, weil ich meine Arbeit gut machen will und von meinen Kolleg*innen gemocht werden will.	Er*Sie ist irritiert und verunsichert, möglicherweise sogar wütend. Ihm*Ihr scheint Achtsamkeit und die Umsetzung der eigenen Werte sehr wichtig zu sein.
„Ich habe Pedro gerade sehr traurig aus dem Raum gehen sehen. Soll ich mal zu ihm gehen, während du hier mit den Anderen bist?“	Oh, Mann! Ich kriege es nicht mal hin so eine einfache Konfliktsituation gut zu begleiten! Ja, mach du das besser!	Was mischst du dich denn jetzt hier ein, das ist doch mein Prozess, den ich begleite!	Ich bin kraftlos, enttäuscht und traurig. Ich möchte gerne alle Kinder liebevoll begleiten. Und ich möchte mit Pedro in Verbindung bleiben. Ich brauche Wertschätzung und Zeit.	Er*Sie macht sich Sorgen, weil er*sie möchte, dass es Pedro gut geht. Er*Sie möchte mich unterstützen und entlasten. Ich kann sein*ihre Bedürfnis beizutragen gut verstehen.

Methode 4: Erproben einer hilfreichen Kommunikation zu konkreten erlebten oder beobachteten Situationen

Beispielformulierungen, wie sie überall vorkommen können

- Das war ja wohl mal richtig krass.
- Geht's noch?
- Vielleicht kannst du mal probieren, das eher so zu machen, das klappt bei mir gut.
- Ich möchte mit dir reden.
- Du, das machen wir hier aber eigentlich nicht so...
- Du warst ganz schön angestrengt heute von der Situation, oder? Magst du darüber erzählen, was passiert ist und wie du reagiert hast?
- Ich habe heute eine Situation beobachtet, die ich auch von mir gut kenne, und wollte dich fragen, ob du dich mit mir darüber austauschen möchtest.
- Nonverbal: Blick, der Abwertung, Maßregelung beinhaltet.
- Es hat mich traurig gemacht und ehrlich gesagt auch wütend, wie du vorhin mit dem Kind gesprochen hast. Kann ich dir erzählen, was ich wahrgenommen habe und wie es mir geht?



Aus: **Gefühlsliste: Gefühle wahrnehmen und ausdrücken**

Rosenberg,
Marshall B.
(2003). Gewalt-
freie Kommunika-
tion. Aufrichtig
und einfühlsam
miteinander
sprechen. Verlag
Junfermann.
4. Auflage.
Paderborn.
S. 55–58.

Gefühle von Gedanken unterscheiden

Eine häufig vorkommende Verwirrung wird durch unseren Sprachgebrauch ausgelöst: Wir sprechen oft das Wort „fühlen“ aus, ohne damit wirklich ein Gefühl auszudrücken. In der Gewaltfreien Kommunikation wird unterschieden zwischen dem, was wir fühlen, und dem, was wir darüber denken, wie wir sind.

Zum Beispiel: *„Ich fühle mich unzulänglich als Gitarristin.“* In dieser Aussage beurteile ich eher meine Fähigkeit als Gitarristin, als meine Gefühle klar auszudrücken! Ausdrücke wirklicher Gefühle sind Sätze wie:

- *„Ich fühle mich als Gitarristin enttäuscht über mich selbst.“*
- *„Ich fühle mich als Gitarristin ungeduldig mit mir selbst.“*
- *„Ich fühle mich als Gitarristin frustriert mit mir selbst.“*

Des Weiteren unterscheiden wir zwischen dem, wie wir uns fühlen, und dem, was wir denken, wie andere reagieren oder sich uns gegenüber verhalten: *„Ich habe das Gefühl, ich bin den Leuten, mit denen ich zusammenarbeite, nicht wichtig.“* Die Worte „nicht wichtig“ beschreiben, wie ich denke, dass andere mich einschätzen, statt eines tatsächlichen Gefühls wie vielleicht: *„Ich bin traurig“* oder *„Ich fühle mich entmutigt“* in dieser Situation.

„Ich fühle mich missverstanden.“ Hier weist das Wort „missverstanden“ auf meine Einschätzung vom Verständigungspotential eines anderen Menschen hin statt auf ein tatsächliches Gefühl. In dieser Situation fühle ich mich vielleicht ängstlich oder verärgert usw.

„Ich fühle mich ignoriert.“ Das ist eher eine Interpretation des Verhaltens anderer als eine klare Aussage über unsere Gefühle. Vielleicht fühlten wir uns verletzt, wenn wir dachten, wir würden ignoriert, weil wir dazugehören wollten.

Nachfolgend eine Kostprobe solcher Interpretationen:

Liste von Pseudogefühlen

abgeschnitten	herabgesetzt	niedergemacht
angegriffen	hintergangen	proviziert
ausgebeutet	in die Enge getrieben	sabotiert
ausgenutzt	manipuliert	übergangen
bedroht	missbraucht	unterbrochen
benutzt	missverstanden	unter Druck gesetzt
beschämt	nicht beachtet	unterdrückt
betrogen	nicht ernst genommen	ungewollt
bevormundet	nicht geachtet	uninteressant
eingeeengt	nicht gehört	unwichtig
eingeschüchtert	nicht gesehen	verlassen
festgenagelt	nicht verstanden	vernachlässigt
gequält	nicht unterstützt	vernichtet
gezwungen	nicht respektiert	vertrieben
gestört	nicht wertgeschätzt	zurückgewiesen

Einen Gefühlswortschatz aufbauen

Wenn wir unsere Gefühle ausdrücken wollen, dann hilft es uns, Wörter zu benutzen, die spezifische Gefühle benennen, statt Wörter, die vage oder allgemein sind. Wenn wir z. B. sagen „Ich habe ein gutes Gefühl dazu“, dann kann das Wort „gut“ bedeuten, dass wir „glücklich“ sind, „aufgeregt“ oder „erleichtert“ oder eine Vielzahl anderer Gefühle empfinden. Wörter wie „gut“ oder „schlecht“ verhindern, dass der*die Zuhörer*in mit dem, was wir wirklich fühlen, leicht in Kontakt kommen kann.

Das folgende Wortverzeichnis soll uns beim Auf- und Ausbau unseres Gefühlswortschatzes unterstützen:



Wie wir uns wahrscheinlich fühlen werden, wenn sich unsere Bedürfnisse erfüllen

angeregt	fasziniert	motiviert
aufgeregt	freundlich	munter
angenehm	friedlich	mutig
aufgedreht	fröhlich	neugierig
ausgeglichen	froh	optimistisch
befreit	gebannt	ruhig
begeistert	gefasst	satt
behaglich	gefesselt	schwungvoll
belebt	gelassen	selbstsicher
berauscht	gespannt	selbstzufrieden
berührt	gerührt	selig
beruhigt	gesammelt	sicher
beschwingt	geschützt	sich freuen
bewegt	glücklich	spritzig
eifrig	gutgelaunt	still
ekstatisch	heiter	strahlend
energiegeladen	hellwach	übergücklich
energisch	hocherfreut	überrascht
engagiert	hoffnungsvoll	überschwänglich
enthusiastisch	inspiriert	überwältigt
entlastet	jubilend	unbekümmert
entschlossen	kraftvoll	unbeschwert
entspannt	klar	vergnügt
entzückt	lebendig	verliebt
erfreut	leicht	wach
erfrischt	liebevoll	weit
erfüllt	locker	wissbegierig
ergriffen	lustig	zärtlich
erleichtert	Lust haben	zufrieden
erstaunt	mit Liebe erfüllt	zuversichtlich

Wie wir uns wahrscheinlich fühlen werden, wenn sich unsere Bedürfnisse nicht erfüllen

ängstlich	erschüttert	schüchtern
ärgerlich	erstarrt	schockiert
alarmiert	frustriert	schwer
angeekelt	furchtsam	sorgenvoll
angespannt	gehemmt	streitlustig
voller Angst	geladen	teilnahmslos
apathisch	gelangweilt	überwältigt
aufgeregt	genervt	voller Sorgen
ausgelaugt	hasserfüllt	unglücklich
bedrückt	hilflos	unter Druck
bekommen	in Panik	unbehaglich
besorgt	irritiert	ungeduldig
bestürzt	kalt	unruhig
betroffen	kribbelig	unwohl
bitter	lasch	unzufrieden
deprimiert	leelos	verärgert
dumpf	lethargisch	verbittert
durcheinander	lustlos	verletzt
einsam	miserabel	verspannt
elend	müde	verstört
empört	mutlos	verzweifelt
enttäuscht	nervös	verwirrt
entrüstet	niedergeschlagen	widerwillig
ermüdet	perplex	wütend
ernüchtert	ruhelos	zappelig
erschlagen	traurig	zitternd
erschöpft	sauer	zögerlich
erschreckt	scheu	zornig
erschrocken	todtraurig	
gelähmt	tot	



Bedürfnisse

Kleiner Exkurs in die Welt der Bedürfnisse: Die Bedürfnisse an den Wurzeln unserer Gefühle

(aus: Marshall B. Rosenberg: Gewaltfreie Kommunikation. Aufrichtig und einfühlsam miteinander sprechen. Verlag Junfermann. 4. Auflage 2003. S. 68–71.)

Urteile, Kritik, Diagnosen und Interpretationen des Verhaltens anderer Menschen sind alles entfremdete Äußerungen unserer eigenen Bedürfnisse. Sagt jemand „Du verstehst mich nie“, dann teilt er_sie uns in Wirklichkeit mit, dass sich sein_ihr Bedürfnis nach Verständnis nicht erfüllt.

Wenn wir unsere Bedürfnisse indirekt durch Bewertungen, Interpretationen und Vorstellungen ausdrücken, werden andere höchstwahrscheinlich Kritik heraushören. Und wenn Menschen etwas hören, was auch nur entfernt nach Kritik klingt, dann neigen sie dazu, ihre Energie in die Verteidigung oder in einen Gegenangriff zu stecken.

Je besser es uns gelingt, unsere Gefühle direkt mit unseren eigenen Bedürfnissen zu verknüpfen, desto einfacher ist es für andere, einfühlsam auf unsere Bedürfnisse zu reagieren. Wenn sich unsere Bedürfnisse nicht erfüllen, denken wir automatisch darüber nach, was andere falsch gemacht haben.

Wir kritisieren die Kinder vielleicht als faul, weil sie ihre Straßenschuhe nicht in die dafür vorgesehenen Fächer stellen. Wenn wir dabei unseren Bedürfnissen nachspüren, sind wir vielleicht frustriert, weil unser Bedürfnis nach Ordnung sich nicht erfüllt hat. In dem Moment, wo wir beginnen, darüber zu sprechen, was wir brauchen, statt darüber, was mit den anderen nicht stimmt, steigt die Wahrscheinlichkeit an, einen Weg zur Erfüllung aller Bedürfnisse zu finden.

Die „ultimative“ Bedürfnisliste nach Al Weckert (© 2011)

- AUTONOMIE
Freiheit, Selbstbestimmung
- KÖRPERLICHE BEDÜRFNISSE
Luft, Wasser, Bewegung, Nahrung, Schlaf, Distanz, Unterkunft, Wärme, Gesundheit, Heilung, Kraft, Lebenserhaltung
- INTEGRITÄT / STIMMIGKEIT MIT SICH SELBST
Authentizität, Einklang, Eindeutigkeit, Übereinstimmung mit eigenen Werten, Identität, Individualität
- SICHERHEIT
Schutz, Übersicht, Klarheit, Abgrenzung, Privatsphäre, Struktur
- EINFÜHLUNG
Empathie, Verständnis (i. S. von verstanden = „gesehen“ werden), Gleichbehandlung, Gerechtigkeit
- VERBINDUNG
Wertschätzung, Nähe, Zugehörigkeit, Liebe, Intimität/Sexualität, Unterstützung, Ehrlichkeit, Gemeinschaft, Geborgenheit, Respekt, Kontakt, Akzeptanz, Austausch, Offenheit, Vertrauen, Anerkennung, Freundschaft, Achtsamkeit, Aufmerksamkeit, Toleranz, Zusammenarbeit
- ENTSPANNUNG
Erholung, Ausruhen, Spiel, Leichtigkeit, Ruhe
- GEISTIGE BEDÜRFNISSE
Harmonie, Inspiration, „Ordnung“, (innerer) Friede, Freude, Humor, Abwechslungsreichtum, Ausgewogenheit, Glück, Ästhetik
- ENTWICKLUNG
Beitrag, Wachstum, Anerkennung, Feedback, Rückmeldung, Erfolg im Sinne von Gelingen, Kreativität, Sinn, Bedeutung, Effektivität, Kompetenz, Lernen, Feiern, Trauern, Bildung, Engagement



Impressum

Herausgeber

Deutsches Rotes Kreuz e. V.
Generalsekretariat
Carstennstraße 58
12205 Berlin
www.drk.de

Verantwortlich

Sabine Urban, DRK-Generalsekretariat

Autor*innen

Johannes Neumann
Anne Sophie Winkelmann

Begleitendes Netzwerk Kinderschutz in DRK-Kitas

Astrid Exel, DRK-Landesverband Thüringen e. V.
Kirsten Figge, DRK-Kreisverband Hamm e. V.
Hannegret Frohn, DRK-Kreisverband Neuss e. V.
Bernadette Nattler, DRK-Ortsverein Billerbeck e. V.
Petra Schlegel, DRK-Kreisverband Bielefeld e. V.

Layout und Satz

Kommunikationsagentur IKONUM, Dresden
www.ikonum.com

Erscheinungsdatum

Dezember 2016

Die Veröffentlichungen stellen keine Meinungsäußerung des BMFSFJ bzw. des BAFzA dar. Für inhaltliche Aussagen tragen die Autoren die Verantwortung.



www.DRK.de

Deutsches Rotes Kreuz e. V.
Generalsekretariat

Carstennstraße 58
12205 Berlin

Telefon: 030 85404 - 0
Telefax: 030 85404 - 468
E-Mail: drk@drk.de
www.drk.de

© 2016 Deutsches Rotes Kreuz e. V., Berlin

Gefördert vom



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie *leben!*

Förderung durch die

