



Annette Drüner

Wer hat angefangen?

Kinder im Konflikt
dialogisch begleiten



Annette Drüner

Wer hat angefangen?

Kinder im Konflikt dialogisch begleiten

VANDENHOECK & RUPRECHT

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2025 Vandenhoeck & Ruprecht, Robert-Bosch-Breite 10, D-37079 Göttingen,
ein Imprint der Brill-Gruppe
(Koninklijke Brill BV, Leiden, Niederlande; Brill USA Inc., Boston MA, USA;
Brill Asia Pte Ltd, Singapore; Brill Deutschland GmbH, Paderborn, Deutschland;
Brill Österreich GmbH, Wien, Österreich)
Koninklijke Brill BV umfasst die Imprints Brill, Brill Nijhoff, Brill Schöningh,
Brill Fink, Brill mentis, Brill Wageningen Academic, Vandenhoeck & Ruprecht,
Böhlau und V&R unipress.

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: © Tabea Becker
Icon »Kopfstand«: © IconBaandar/flaticon
Innenabbildung 12: William Holman Hunt artist QS:P170,Q211763
(https://commons.wikimedia.org/wiki/File:William_Holman_Hunt_-_The_Scapegoat.jpg),
»William Holman Hunt – The Scapegoat«, als gemeinfrei gekennzeichnet, Details auf Wiki-
media Commons: <https://commons.wikimedia.org/wiki/Template:PD-old>

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com
E-Mail: info@v-r.de

ISBN 978-3-647-70012-0

Inhalt

Einstimmung	7
1 Würde wahren: Verpflichtung zur Auseinandersetzung	13
2 Schamgefühl und Schuldbewusstsein: Respekt vor Gründen und Grenzen	31
3 Opfer, Täterinnen und Täter: kritisch denken	69
4 Vom Wundern, Wüten und Wissen: Wenn Emotion und Kognition sich treffen	79
5 »schuldigung!«: Konflikte dialogisch begleiten	117
6 Zauberstufen: Kinder entwickeln Konfliktfähigkeit	129
7 Frieden schaffen: Abschluss und Ausblick	149
Literatur	159

Einstimmung

Es ist Herbst, ich sitze im Bus auf der Insel Amrum. Ich höre, wie ein kleiner Junge mit seiner Mutter spricht.

Sohn: »Gehen zu dem Leuchtturm Treppen hoch?«

Mutter: »Ja.«

Sohn: »Wozu braucht man die da?«

Mutter (nachdenklich): »Früher hat da oben sogar wer gewohnt, da haben sie so 'ne Art echtes Feuer gemacht. Jetzt brauchen sie die Treppe für Reparatur, Sauberhalten, Wartung. Ich glaub nicht, dass da noch einer wohnt.«

Nun sieht es so aus, als ob beide ihren Gedanken nachhängen. Sie wirken zufrieden. Eine echte Frage wurde gestellt, die gehört und so beantwortet wurde, wie es in dem Moment möglich war.

Gleicher Bus, gleiche Strecke, andere Mutter, anderes Kind, nur ein paar Minuten später. Das Kind ist etwas hibbelig und ich höre Folgendes.

Mutter: »Wenn du dich in Geduld übst, kaufe ich dir zum Mittag eine Sprite!«

Sohn schweigt. Mutter mit Lächeln zur Freundin: »Das mach ich manchmal so, wenn er nervt.«

Es scheint mir, als ob die eine Mutter den Moment des Austausches genießt, sie antwortet einfach ehrlich, indem sie sich auf das Gefragte bezieht und es nach bestem Wissen beantwortet. Und die andere Mutter? Wie schnell ist man dabei, zu beurteilen, sucht nach Erklärungen, Unzulänglichkeiten, weiß es besser: Hat sie überhaupt ein Bewusstsein dafür, dass sie selbst vielleicht im Zwiespalt ist? Möchte sie ihre Ruhe haben? Sie könnte ihren Sohn um Ruhe bitten, aber sie wählt eine andere Variante: Sie erpresst ihren Sohn mit einem Getränk – das wirkt auf mich beklemmend!

Solche und ähnliche Situationen beschäftigen mich schon lange. Sie berühren mich emotional und lassen die Frage in mir auftreten: Welches dieser Kinder würde ich sein wollen?

In diesem Buch möchte ich darlegen, dass Konflikte unvermeidbar, ja lebensnotwendig sind. Mit ihnen wird sehr unterschiedlich umgegangen, in der großen wie in der kleinen privaten Welt. Konflikte umfassen alle Ebenen unseres Seins. Die Frage nach einer vernünftigen Auseinandersetzung mit diesem Thema, das natürlich auch die Gefühle mitberücksichtigt, treibt mich um. Dazu gehört, zu überlegen, welche Konflikte uns in der pädagogischen Arbeit täglich herausfordern und wie sich Kinder in Bezug auf Konfliktfähigkeit entwickeln. Welche Umgangsformen und Haltungen können wir Erwachsene einnehmen, um einen friedlichen Umgang untereinander und mit Kindern zu leben? Ich möchte Sie in die Welt der verschiedenen Perspektiven auf unterschiedliche Konflikte mitnehmen. Ich möchte Sie anregen, einen weiten Blick einzunehmen und das Thema von vielen Seiten zu beleuchten, um sich der eigenen Haltung und der eigenen Möglichkeiten bewusst zu werden. Nicht eine Methode hilft hier. Vielmehr gilt es, immer wieder das eigene Konfliktverhalten zu reflektieren. Konflikte sind nicht zu verhindern, auch das dazugehörige Leid ist nicht zu vermeiden, sie treiben uns innerlich und äußerlich um. Aber die Hoffnung, dass Menschen konfliktfähig sein können und Kinder gute Anlagen dafür mitbringen, macht Mut und ich lade Sie dazu ein, sich mit mir auf den Weg zu begießen. Denn ich habe in vielen Jahren begleitender und beratender Tätigkeit festgestellt, dass diese Hoffnung berechtigt ist.

In jedem Alter brauchen Kinder gute Vorbilder und liebevolle Begleitung. Nur in einer dialogbereiten und kompetenten Haltung zum Kind können wir es unterstützen, sich selbst zu erkennen und zu vertreten, sozial zu sein und sich für andere oder für eine gute Sache zu engagieren! Konflikte sind Teil unseres Lebens. Wenn Erwachsene Kinder dialogisch begleiten, trägt das zur menschlichen Entwicklung im Sinne von Frieden und Verantwortung bei.

Es gibt verschiedenste Aspekte des Menschseins. Sie wirken zusammen und beeinflussen sich gegenseitig: Wie kommt der Mensch auf die Welt? Wie sind seine frühen Prägungen, seine Familie und seine engere Umwelt? In welcher Gesellschaft und in welchem Land lebt er? Diese Aspekte immer wieder zu betrachten, kritisch zu beleuchten, sich in ihnen fremd und hoffentlich auch immer wieder heimisch zu fühlen, zufrieden und aktiv das Leben für sich und andere zu gestalten, dazu möchte ich mit diesem Buch beitragen. Es ist konzipiert wie ein Gewebe, in welchem Fäden vieler Farben und unterschiedlichen Materials miteinander verknüpft sind: Fäden, die die Reflexionen und die Rolle von Pädagoginnen beinhalten, andere, die die Sicht der Kinder und ihre Bedürfnisse einweben. Diese Sichtweisen werden mit Übungen und Beispielen praktisch erläutert. Dazu kommt der Faden des Hintergrundwissens, der Entwicklungs-

psychologie. Ein Faden, der alle anderen durchzieht, man könnte sagen, der Kettfaden: Er stellt den Zusammenhang her. In diesem Gewebe eine eigene Aufgabe zu entdecken, die für eine Zeit im Leben oder sogar lebenslang bedeutsam wird, das sei Ziel und Sinn. Mein Herzensanliegen ist die friedvolle dialogische Begleitung von Konflikten zum Wohle des Kindes.

Im Dialog zu sein, bedeutet für mich, bei all diesen Aspekten sowohl die eigenen, inneren Impulse wahrzunehmen als mich auch von äußeren Impulsen berühren zu lassen. Nur in Prozessen, bei denen innere und äußere Impulse zusammenpassen, kann mir sinnhaft einleuchten, wohin mein Weg geht.

Lesen Sie das Buch aktiv, denken Sie kritisch über das Gelesene nach, reflektieren Sie sich selbst und freuen Sie sich darauf, etwas Neues mit anderen auszuprobieren. Und sollten Sie denken, »das mache ich doch schon alles«, dann ist auch dieser Gedanke gut. Nehmen Sie ihn als Aufforderung, genauer und feiner zu schauen, und schon kann man eine neue Einzigartigkeit entdecken – bei sich selbst, bei einem Kind oder im dialogischen Miteinander. Wir sind nie fertig, können nie alles perfekt. Janusz Korczak drückt dies in philosophischer Tiefe so aus:

»Wenn es das Thema des Lebens darstellt, physisch und geistig satt zu werden, dann droht immer der Bankrott: man erschöpft sich. Übersättigung oder das Gefühl der Leere. Wenn du dagegen nimmst, um zu geben, so hast du ein Ziel, und es ist notwendig, die Fülle zu haben. Das eigene Leid umschmelzen in eigenes Wissen und Freude für andere, aufgehen in den eigenen Lebenszielen. Misserfolge sind dann zwar schmerzlicher, aber sie demoralisieren nicht.« (Korczak 1973, S. XII)

Dieses Zitat anders ausgedrückt: All das betrifft unser Menschsein grundsätzlich, denn der Dialog mit der Welt und mit unserem menschlichen Gegenüber erschafft stetig die Art und Weise, wie wir als Person wirken, neu.

Mein Konzept »Dialogisch Arbeiten« regt unter anderem an, nicht aus einer Zielperspektive (Schulreife, Abitur usw.) auf das Kind zu schauen. Wir schauen auf die Zeit, die das Kind schon gelebt hat. Wir wollen das Kind als den Menschen sehen, der es nur jetzt sein kann, als das Kind, das es jetzt ist. Ihm in diesem Moment zu begegnen, ist spannend, lebendig, herausfordernd und letztlich befriedigend.

Das Thema »Konflikte« möchte ich nicht abgehoben behandeln, noch soll es nur um den Umgang mit »Beißen, Hauen, Kratzen« gehen. Viele Beispiele aus der Praxis sollen das dialogische Arbeiten verdeutlichen und anwendbar

machen. Während des Schreibprozesses und viele Jahre davor habe ich Teams, Leitungen, Pädagoginnen und Kinder begleitet und berichte aus diesen Prozessen.

Im Übrigen gibt es noch einen tieferen Sinn. Wenn wir Kinder (in Konflikten) dialogisch begleiten, leisten wir mit dieser Arbeit einen Beitrag zur Entwicklung von Konfliktfähigkeit, Partizipation, Frieden und Demokratie. Wir tragen dazu bei, dass Kinder nicht beschämten werden. Beschämung hat Gesichtsverlust zur Folge. Kinder verlieren ihre Würde, weil sie Konsequenzen (das neue Wort für Strafen) ertragen müssen. Wenn es uns im Umgang mit Konflikten nur um Opfer und Täterinnen, Schuld und Unschuld geht, werden die Kinder nicht zu selbstbewussten und sozialen Menschen heranwachsen.

Werden Kinder zu früh in demokratische Entscheidungsprozesse eingebunden (z. B. durch Abstimmungsverfahren vor der Schulreife), werden sie dies zwar mitmachen, aber nicht verstehen. Ritualisierte Verfahren, die nicht verstanden werden, geben im besten Fall Sicherheit, aber ermöglichen kein kritisches Denken in gesellschaftlichen Zusammenhängen. Dies ist jedoch für eine lebendige Demokratie notwendig. Sollten wir nicht darauf aus sein, dass Kinder zu zukünftigen, vermeintlich luppenreinen Demokratinnen erzogen werden, sondern ermöglichen, dass sie jeden Tag, im Hier und Jetzt, ihr Recht auf Partizipation leben können? So erhalten sie die bestmögliche Unterstützung, sich zu konfliktfähigen Menschen zu entwickeln. Gehen wir es gemeinsam an!

Was sonst noch anzusprechen ist:

Mit dem Begriff Pädagogin möchte ich alle Personen ansprechen, die mit Kindern arbeiten und leben. Es sind Eltern und Interessierte gemeint und diejenigen, die in Kitas, in der Tagespflege, in Spielgruppen, im Hort und in der Schule oder anderweitig mit Kindern arbeiten. Frauen und Männer, Erzieherinnen, Tagespflegepersonen, Sozialassistentinnen, Sozialpädagoginnen, Lehrerinnen, Kindheitspädagoginnen, Quereinsteigerinnen ... Ich verwende die männliche oder weibliche Form. In den meisten Fällen nenne ich Sie Pädagogin, da immer noch vor allem weibliche Personen in diesem Feld arbeiten. Ich bitte Sie, liebe Leser:innen, sich im Sinne der gendersensiblen Sprache angesprochen und gemeint zu fühlen. Ich spreche auch gern Eltern und andere Interessierte an, die sich und ihre Kinder besser verstehen wollen. Ebenso alle, die es interessant finden, ihr eigenes Konfliktverhalten im Lichte ihrer Biografie zu betrachten.

Ich erhoffe mir, dass die zahlreichen Beispiele und die geschilderte Prozessbegleitung für Sie erhellt und Ihnen auch als Anregung für die eigene Praxis dienen können.

Ich erlaube mir, Sie bei Übungen, den persönlichen Anregungen und Fragestellungen zu duzen. Es fällt uns oft leichter, uns etwas vorzustellen, uns persönlich zu reflektieren oder eine Übung zu praktizieren, wenn wir mit »du« angesprochen werden.

Widmung

Allen Kindern und Jugendlichen, die im Psychagogischen Kinderheim Rittmars hausen lebten, als ich jung war. Von ihnen habe ich so viel gelernt. Sie brachten mich an meine Grenzen, brachten mich dazu, sie zu überschreiten, und lehrten mich das Wichtigste: Nur wenn du in eine echte Beziehung mit uns gehst, dann bist du für uns ernst zu nehmen, dann akzeptieren und mögen wir dich. Danke euch, ihr habt mir die härteste und allerbeste Ausbildung geschenkt.

1 Würde wahren: Verpflichtung zur Auseinandersetzung

Schaum am Meeressaum,
leuchtend bunt wie Seifenblasenblüten.
Wer begann mit dem Wissen-Wollen,
ahnte Eva, was ihr blüht?

Mythen, in denen der Mensch einer Ursuppe entsteigt oder das Paradies verlassen muss, kennt die ganze Welt.

Tatsächlich taucht jeder einzelne Mensch mit dem Beginn seines Lebens aus einem vorgeburtlichen Einssein auf. Mit unserer Geburt treten wir in den Kreislauf des ständigen Konfliktes ein: Wir werden »Ich« und begegnen dem »Du«, manchmal entsteht ein »Wir« und manchmal wollen wir nur weg. Ein ständiges Fragen nach der richtigen Haltung dem anderen gegenüber beginnt: Sollte man sich anpassen, streiten, einig sein, dagegen oder dafür stimmen? Ein lebenslanges Grundübel? Oder eine Gnade? Wir wissen um uns selbst und wir wissen um die anderen Personen. Wir haben als Menschen ein Bewusstsein vom Leben und seinem Ende. Dieses Wissen löst die unterschiedlichsten Gedanken und Gefühle aus. Mit diesen Gefühlen gilt es zu leben – und mit denen der Zeitgenossen noch dazu. Das kann gar nicht ohne Konflikte passieren!

Vielleicht ist es ein Trost, wenn wir uns klar machen, dass wir zwar um unsere Begrenztheit wissen, aber doch auch Entscheidungsmacht haben! Dass wir lieben dürfen, uns gegen Hass entscheiden, uns von Kindern berühren und begeistern lassen, uns freuen, weil wir uns freuen können! Mascha Kaléko (2022, S. 12) beschreibt in ihrem Gedicht solche Momente:

»Ich freu mich, dass der Mond am Himmel steht
Und dass die Sonne täglich neu aufgeht.
Dass Herbst dem Sommer folgt und Lenz dem Winter,
Gefällt mir wohl. Da steckt ein Sinn dahinter,
wenn auch die Neunmalklugen ihn nicht sehn.
Man kann nicht alles mit dem Kopf verstehn!
Ich freue mich. Das ist des Lebens Sinn.
Ich freue mich vor allem. Dass ich bin.
[...]
Ich freue mich, dass ich mich an das Schöne
Und an das Wunder niemals ganz gewöhne.
Dass alles so erstaunlich bleibt, und neu!
Ich freue mich, dass ich ... Dass ich mich freu.«

Wie in diesem Gedichtausschnitt geschildert, erlebt jeder Mensch vom Beginn seines Lebens an nicht nur innere und äußere Konflikte, sondern auch stimmige Momente der Verbundenheit. Dass Diskrepanzen, Unstimmigkeiten, Unsicherheiten, Enttäuschungen, Ungerechtigkeiten usw. zum Leben gehören, wird niemand bestreiten. Schon morgens, wenn wir aufstehen, tauchen die kleinen inneren Fragen auf: Hose oder Kleid anziehen, Frühstück oder Intervallfasten? Und dann, wenn man vor der Tür steht, hinter der die Arbeit beginnt: Was ist heute vorrangig? Lust und Freude, Neugier, Spannung oder Langeweile, Überdruss, Planerfüllung oder Ärger? Der Umgang mit all diesen Fragen und Stimmungen ist für unsere Handlungen entscheidend. Auf Dauer werden diese Handlungen durch Internalisierung zu einer Haltung. Doch darin sind wir nicht willenlos! Denn seitdem wir ungefähr zwei Jahre alt waren und über einen eigenen Willen verfügen, konnten wir uns im Entscheiden und im Durchsetzen üben.

Und so könnten wir uns auch heute fragen: Wie will ich durch diese Tür in die Kita, die Schule oder an einen anderen Arbeitsplatz gehen? Wie Ute Beermann, eine gestandene Kitaleitung, mir in einem Gespräch erzählte: »Und dann schick ich manchmal eine junge Kollegin vor die Tür und bitte sie, denk einmal, bevor du reinkommst: Ich darf arbeiten! Du darfst dein persönliches Päckchen vor der Tür liegenlassen und es nach Dienstschluss wieder mitnehmen.« Dann lacht Ute ihr wunderbares lautes Lachen und man kann ihr nichts übel nehmen. Vielleicht hilft es sogar, mal ganz bewusst eine positive Haltung einzunehmen? Die Arbeitszeit als Lebenszeit zu betrachten? Es ist nicht wenig Zeit, die wir im Beruf verbringen – aber: Auf die Qualität dieser Zeit kommt es an!



Einfühlungsübung

Morgen, wenn ich vor der Tür zur Arbeit stehe, sage ich mir und mache mir damit bewusst: Ich darf arbeiten.

Dann beobachte ich mich. Und frage mich: Was macht das mit mir?

Die Antwort auf diese Frage gibt dir wertvolle Hinweise auf deine Grundhaltung zur Arbeit. Willst du sie dir bewusst machen und dich selbst damit ernst nehmen? Es gibt viele mögliche Antworten, z. B.: »Mein Traumberuf!« »Auf gehts, mal sehen, was mir begegnet!« »Ich habe keine Lust, die sollen doch froh sein, dass ich hier überhaupt arbeite bei der Personallage!« »Ich fühl mich unwohl ...«

Welche Konsequenzen haben diese Gedanken für mich? Auch hier gibt es so viele Möglichkeiten wie Fragen: Auf was freue ich mich heute oder was will

ich ansprechen oder Neues ausprobieren? Oder schreibe ich meine Kündigung?
Oder was wird mir klar?

Sich die eigene innere Ambivalenz oder ein »Ja!« zu diesem Arbeitstag bewusst zu machen, klärt die ganz persönliche Haltung. Und dann begegnen mir die Menschen, mit denen ich arbeite: Kinder, Kolleginnen, Eltern. Damit können Momente des Einklangs in der Begegnung entstehen: »Freue ich mich tatsächlich und finde es wirklich schön, dass du da bist?« Es sollten keine Stereotype sein, mit denen ich andere begrüße – sie merken es. Besonders Kinder haben da gute Antennen! Ehrlich zu sein bedeutet, sich auf eine Begegnung einzulassen, erstmal zu schauen, wie der andere schaut, sich ganz bewusst zu fragen, was entsteht, wenn die andere und ich uns treffen: ein Lächeln, ein Wort, eine Umarmung, ein kleines Gespräch oder nur ein Nicken?

Übung: »Meine Begegnungen über den Tag beobachten«

Ich beobachte mich bei ein paar Begegnungen am Tag. Was passiert, wenn ich innehalte und den Kontakt frei laufen lasse, einfach neugierig bin? Was entsteht zwischen mir und einer Person, der ich begegne, wenn ich die Begegnung beobachte?



Ausgehend von der Vorstellung, dass jede Person sich genauso wie ich mit ihrer eigenen Geschichte durch die Welt bewegt, ihre eigenen Befindlichkeiten mitbringt und ganz eigene Vorstellungen und Gedanken hegt, kann eine Haltung entstehen, die realisiert, was eigentlich selbstverständlich ist: Jede Begegnung ist eine neue Konstellation und erschafft sich selbst in dem Moment, in dem sie stattfindet. Das könnte soziale Arbeit zu einem spannenden Arbeitsfeld machen, indem es selbstverständlich ist, dass sich mit verschiedenen Menschen fast nie dieselben Bedürfnisse begegnen und dass wir somit von Konflikten als einem Normalzustand ausgehen können. Wenn wir voraussetzen, dass Diskrepanzen zum menschlichen Leben gehören und wir sie uns bewusst machen können, erkennen wir, dass die Möglichkeit der Entscheidung besteht. Mit dieser entstehenden Freiheit können wir sehr bewusst und entschieden überlegen, wie wir mit den alltäglichen, unendlich vielen kleinen und großen Konfliktsituationen umgehen wollen. Verhindern können wir sie nicht und doch verhalten sich viele Pädagoginnen nach Grundsätzen wie: Schnell eingreifen, für Klärung sorgen, eine Entschuldigung verlangen, eventuell auch eine Konsequenz durchsetzen und dann zum Ablauf des Tages übergehen. Oft wollen wir Konflikte lieber zügig beenden, sie am liebsten vermeiden – oder?

Schauen wir mal, welche Gefühle und Gedanken bei Konflikten immer wieder auftauchen.

Aus einer Prozessbegleitung

Ich bitte das Team, sich immer wieder symbolisch eine Konfliktbrille aufzusetzen, durch den Tag zu gehen und genau zu schauen: Wann nehme ich Situationen als konflikthaft wahr? Wie ergeht es mir, wie fühle ich mich, wenn ich einen Konflikt bemerke? Die Teammitglieder gingen im Laufe einer Woche immer wieder in diese Haltung und notierten jede für sich, was ihnen aufgefallen war. Auch die eigenen Befindlichkeiten wurden festgehalten.

Am häufigsten beschrieben sie konflikthafte Situationen so:

- Konflikte fordern mich heraus.
- Konflikte sollen die Kinder (erst einmal) unter sich ausmachen.
- Konflikte finde ich interessant.

Weiterhin wurden oft folgende Beschreibungen gewählt:

- Konflikte nerven mich.
- Konflikte überfordern mich oft.
- Konflikte kosten zu viel Zeit.
- Konflikte begleite ich gern.

Folgende Beschreibung wurde nie gewählt:

- Ich liebe sie.

Die Teammitglieder berichten, dass der Tag voller diskrepanter Momente ist. Die Erzieherinnen schätzen pro Tag zwei bis vierzehn Situationen als wirklichen Konflikt ein. An Tagen, an denen weniger Kinder in der Gruppe waren, traten weniger Konflikte auf.

Viele Situationen werfen für die Pädagoginnen die Frage auf, welche professionelle Haltung sie eingenommen haben, als sie sich ihre Gefühle und Gedanken bewusst machten. Ist die Konfliktbegleitung eigentlich ein Bildungsziel? Was bedeuten die Auseinandersetzungen mit Kindern für Pädagoginnen im Alltag? Es wird deutlich, dass im Bildungsplan oft Ziele verankert sind, wie das Recht auf Beteiligung, die Äußerung der eigenen Meinung und die Berücksichtigung der jeweiligen Bedürfnislagen. Diese Ziele stehen auch in den Kon-

zepten der Einrichtungen, zudem lassen sie sich in den Kinderrechten (BMFSFJ 2018) finden. Es besteht also die Pflicht, die Kinder zu beteiligen und Konflikt-situationen so zu begleiten, dass diese sich respektvoll behandelt fühlen. Sie sollen erleben, dass ihre Würde auch in schwierigen Situationen gewahrt wird.

Es wird klar, dass Menschen aufgrund ihres Bewusstseins für sich selbst und für andere in Situationen, die Konflikte beinhalten, »geworfen werden«. Ohne Selbstbewusstsein hätten wir kein Gefühl für Unstimmigkeiten und würden nur von Instinkten durchs Leben geführt werden. Innere Diskrepanzen und äußere Konflikte können nur den Wesen bewusst werden, die sich ihrer selbst bewusst sind. Außerdem hat der Mensch (das zeigt sich auch in der biblischen Geschichte rund um den »Sündenfall« Adam und Evas) eine große Sehnsucht nach Erkenntnis. Wir wollen Wissen sammeln, Probleme lösen, verstehen, vorankommen, es uns leichter machen. Da diese Welt kein Paradies ist, haben wir einen starken Drang, sie zu verbessern. Wir erleben ständig Situationen, die uns auffordern, sie zu klären, um unser Gleichgewicht wiederherzustellen. Von was lassen wir uns hier leiten? Zwischen Egomanie (»Ich habe immer recht und darauf habe ich ein Recht!«) und Selbstaufgabe (»Ich mache alles mit, schon um des lieben Friedens willen!«) können wir uns verorten. Eine gute Balance von Durchsetzung und Anpassung ist von großer Bedeutung, weil sie unsere Handlungen bestimmt. Dahinter steht unsere tiefe Sehnsucht nach Freiheit und nach Geborgenheit. Sie lässt uns diese Aufgabe aus unterschiedlichen Richtungen betrachten, uns verschiedene Bedürfnisse spüren und immer wieder nach Lösungen suchen. Freiheit meint hier die Eigenständigkeit, z. B. zu den eigenen pädagogischen Vorstellungen stehen zu können. Geborgenheit ist im Sinne von Zugehörigkeit zu verstehen, sich also z. B. als Teil des Teams zu fühlen.

Beispiel: »Das grenzüberschreitende Verhalten von Kollegin B«

Erzieherin A beobachtet ihre Kollegin B dabei, wie sie ein Kind mit den Worten »Da musst du jetzt mal durch!« allein in der Garderobe weinen lässt. Nach einiger Zeit kommt das Kind mit einer nassen Hose zurück. Nun soll es sich allein versorgen und wird von B grob und unfreundlich ins Bad geschickt. Es weint weiter.



Die Kollegin A zeigt das bei der Leitung an, welche die Situation sehr ernst nimmt und thematisiert. In der Folge hat A das Gefühl, dass die Teamkolleginnen über sie sprechen. Sie fühlt sich ausgeschlossen und als »Petze« stigmatisiert. Mit der Zeit wird aber auch deutlich, dass solch ein Verhalten von B gegenüber Kindern so nicht zum ersten Mal vorkam und bisher immer gedeckt wurde. Auch über B fallen dann Sätze wie

»Das hätte sie mit dem Kind vom Bürgermeister nicht gemacht.« »War mal wieder ein Kind mit Migrationshintergrund.«

Obwohl die Kollegin A hier endlich Mut beweist und für die Kinder einsteht, entsteht ein Gefühl des Ausgeschlossenseins aus dem Team. Es ist nicht selten der Fall, dass aufgrund dessen Missstände nicht angezeigt und bearbeitet werden und somit übergriffiges und verletzendes Verhalten hingenommen wird. Es gilt, sich bewusst zu machen, dass wir uns alle zugehörig fühlen wollen und doch manchmal den Mut haben müssen, ganz allein dazustehen. Ja, ihn sogar haben müssen, wenn wir gegen Missstände aufstehen wollen. Diese Gefühle und Gedanken anzusprechen, ist das Eine, Lösungen und Wege zu finden, ist dann eine gemeinsame Aufgabe. Eine Begleitung von außen dazuholen, ist oft hilfreich, um nicht in Verurteilungen und in Verhärtungen hängen zu bleiben.

Das Fragen nach den persönlichen Motiven, die zu bestimmten Gefühlen und Verhaltensweisen führen, erscheint mir hier besonders relevant. Auch die Frage nach dem eigenen Menschenbild, das pädagogische Handlungen prägt, ist bedeutsam. Welche Handlungen, Worte, Gesten und Berührungen ermöglichen Kindern partnerschaftliches und angstfreies Verhalten? Wenn Konflikte – in diesem Licht betrachtet – einen alltäglichen Entwicklungsmotor darstellen, dann könnte es zum normalen Tagesablauf gehören, darauf zu achten, wann uns Kinder nicht brauchen, wenn sie streiten. Oder zu sehen, wann sie uns brauchen, um Schutz und Klärung anzubieten. Dafür sollten wir uns genauso viel Zeit und Aufmerksamkeit nehmen, wie für ein Lern- oder Bastelangebot! So würden wir Konflikte nicht als Störungen betrachten, welche die Abläufe behindern, sondern sie als wichtiges Lern- und Erfahrungsgebiet für große und kleine Menschen erkennen und schätzen lernen.

Kinder sind gleichwertig, Erwachsene sind ihnen aber in vielerlei Hinsicht überlegen. An dieser Stelle lohnt es sich, dass anfänglich benannte Sehen des Kindes »als die Person, die es jetzt ist« einzuüben. Auch sich hin und wieder ins Bewusstsein zu rufen, dass »Kinder auch Menschen sind«, kann uns davor bewahren, zu sehr vom hohen Ross auf die Kinder herunterzuschauen. Menschen sind in jeder Lebensphase vollständige Persönlichkeiten, die auch als solche gesehen werden wollen. Hüten wir uns vor dem Denken, sie seien erst in Zukunft »jemand«.

Fragen an die Pädagogin



Wie möchte ich von meinen Kolleginnen gesehen werden?

Was könnte eine Kollegin/eine Mutter/eine andere Person antworten, wenn ich sie frage, wie sie von mir gesehen werden möchte?

Wodurch erkennen Kinder, wie ich sie sehe?

Ein Menschenbild, das Kinder als gleichwürdig betrachtet und berücksichtigt, dass und wozu Kinder die Erwachsenen brauchen, führt zu einer partizipatorischen Haltung. Und doch fällt es schwer, den anderen in einer Konfliktsituation immer so zu sehen, wie er jetzt ist, wie er sich gerade verhält, und dafür Verständnis aufzubringen. Dennoch ist es genau das, was auch wir uns für uns selbst wünschen, wenn wir einen Streit haben. Jede möchte gern gesehen werden, wie sie ist, und möchte erst einmal verstanden werden. In solchen Situationen wird eine wichtige Grundlage für Kritikfähigkeit bei Kindern gelegt: *Ich kritisieren ein bestimmtes Verhalten, aber nicht die ganze Person.*

Eine weitere wichtige Fähigkeit, um in einem Konflikt eine Einigung zu erzielen, ist es, sich eine Vorstellung davon machen zu können, wie es der anderen beteiligten Person geht. Hier braucht es die Möglichkeit, sich in andere hineinzuversetzen, um eine andere Sichtweise wirklich akzeptieren zu können. Andere als gleichwertige Personen zu verstehen, auch wenn sie durch ihre Erfahrungen andere Emotionen, Gedanken, Überzeugungen, Ideen und Bedürfnisse haben, ist Bestandteil der sogenannten »theory of mind« (Böckler-Raettig 2023). Wir wissen alle um die Wichtigkeit dieser Fähigkeit, aber: Leichter gesagt als getan!

Einfühlungsübung



Stelle dir eine Tasse in die Mitte eines Tisches, vielleicht deine Lieblings-tasse, die mit dem tollen Spruch drauf oder dem schönen Motiv. Nun sollte mindestens noch eine Person, auch gern mehrere, mit dir am Tisch sitzen. Alle schauen sich die Tasse aus ihrer Position genau an.

Wenn man sich dann darüber austauscht, was genau zu sehen ist, wird man entdecken, dass jede eine etwas andere Perspektive auf die Tasse hat. Obwohl alle auf den gleichen Gegenstand schauen, hat jede ihre eigene Wahrnehmung, sieht eher den Henkel, das Motiv oder eine glatte Seite der Tasse. Eine banale Weisheit? Oder eine Möglichkeit, sich bewusst zu machen, dass jede Person auf dieser Welt etwas anderes sieht. Auch wenn man sich sehr nah ist, weicht die Perspektive immer etwas von derjenigen der anderen Person ab. Es ist gar nicht selbstverständlich oder gar leicht,

eine andere Perspektive einzunehmen. Wir können hierzu einmal den Platz mit einer anderen Person tauschen und die Perspektive wechseln. Und uns bewusst machen, wie die Tasse von hier aussieht. Dazu müssen wir aber unsere vorherige Position aufgegeben. Wir können nicht gleichzeitig zwei Sichtweisen einnehmen.

In der Übung fällt es leicht, im Alltag und gerade in konflikthaften Situationen bedarf es einer bewussten Entscheidung, die Perspektive anderer mitzubedenken. Warum ist das so schwer? Es liegt wohl daran, dass wir die Welt zu einhundert Prozent aus unserer eigenen Perspektive wahrnehmen. Die Ausstattung mit unseren Wahrnehmungsorganen ist nun einmal auf unsere Person festgelegt und diese schaut ein Leben lang aus ihrer Perspektive in die Welt. Außerdem ist es uns unmöglich, zur gleichen Zeit an zwei Orten zu sein.

Es gibt ein Alter, in dem diese Sicht der Welt besonders eindrücklich praktiziert wird. Wir nennen es die egozentrische Weltsicht eines circa dreijährigen Kindes. Wenn es sein Ich entdeckt hat, seinen eigenen Willen spürt und dann bemerkt, dass es wirkmächtig sein kann, also etwas erreichen kann, fühlt sich diese junge Person sehr stark und groß! Die Kleinen, das sind die Babys, auf diese schaut das Kind etwas mitleidig herab. Die ganze Welt scheint sich um sie selbst zu drehen. Tut sie auch, wenn da nur nicht die anderen wären, denen es ähnlich geht. Damit entstehen Konflikte. Nun ist ein Perspektivwechsel nötig, um zu verstehen, dass sich eben doch nicht alles um die eigene Person dreht. Das geht nicht nur Dreijährigen so:

Vielleicht hast du schon einmal so etwas wie Supervision, Coaching oder Therapie erlebt? In solchen Settings kann es vorkommen, dass man sogenannte »Perspektivwechselübungen« macht. Indem ich mich auf einen anderen Stuhl setze und mir vorstelle, das sei der Platz einer anderen Person, kann ich leichter und bewusster die Perspektive dieser Person einnehmen. Da sitze ich z.B. auf dem Stuhl der Chefin, die mich gerade so geärgert hat, und erlebe, dass sich das auch auf dem Platz gar nicht gut anfühlt. Oder ich erlebe: Ach, so fühlt sich das an, jetzt kann ich die Person verstehen. Oder ich erlebe: Oh, diese Position möchte ich auch mal haben.

Zu einer reifen Konfliktfähigkeit gehören also die bis hierher genannten Fähigkeiten und Eigenschaften, wie

- das Bewusstsein dafür, mit welcher Grundhaltung ich Menschen sehe und selbst gesehen werden möchte,
- der Perspektivwechsel, um sich in andere einfühlen zu können,

- die Wertschätzung, die ich der Konfliktbegleitung vermittele,
- ein Menschenbild, das bewirkt, Personen gleichwürdig zu begegnen.

Die Würde eines Menschen, auch die eigene, in schwierigen Situationen zu wahren, stellt eine pädagogische Verpflichtung dar. Was ist nun Würde, wie entsteht sie, wie wird sie empfunden? Ich meine, alle Menschen bringen die Möglichkeit mit auf die Welt, sich als würdevoll zu erleben. Das Empfinden von Würde kann mit Worten beschrieben werden wie: Ich bin richtig und gut, ich bin würdig, meine Würde ist sicher und unantastbar, ich bin wertvoll und kann aufrecht in der Welt stehen und anderen offen ins Gesicht schauen. Ob sich solche Gedanken und Empfindungen allein aufgrund der menschlichen Möglichkeit, ein würdevolles Leben zu erfahren, einstellen, ist allerdings von anderen Menschen abhängig. »Das Gefühl der Würde kann nicht nur aus sich heraus entstehen, es braucht die Resonanz anderer« (Baer/Baer-Frick 2019, S. 23). Baer und Baer-Frick benennen vier Geißeln, die die Würde bedrohen: Es sind Gewalt, Erniedrigung, Missachtung und Beschämung.

Erfahren Kinder Gewalt und Missbrauch, sind sie als Schwächere nicht in der Lage, sich zu wehren. Hilflosigkeit und Entwürdigung sind die Folgen. Erfahren Kinder Erniedrigung durch abwertende Worte in Bezug auf ihr Verhalten oder wird sich über sie lustig gemacht, werden sie ihrer Würde beraubt und fühlen sich gedemütigt. Erfahren Kinder Missachtung, indem sie übersehen und wie Luft behandelt werden, kann keine Spiegelung ihrer selbst stattfinden und sie können sich dadurch als unwürdig erleben. Erfahren Kinder Beschämung, indem sie vorgeführt werden, weil etwas sie betreffendes Persönliches oder Intimes in der Öffentlichkeit benannt wird, werden sie ihrer Würde beraubt. Scham wird auch als würdelos erlebt, wenn es andere, nahestehende Personen betrifft. Wir nennen das heute Fremdschämen.

All diese würdelosen Verhaltensweisen erleben Menschen. Ob sie gefährlich und prägend für das weitere Leben sind, entscheiden verschiedene Faktoren. Besonders schlimm sind häufige Erfahrungen der beschriebenen Geißeln. Manchmal genügen aber auch einzelne starke Erlebnisse, die wir nicht vergessen können.

Schauen wir uns das oben geschilderte Beispiel »Das grenzüberschreitende Verhalten von Kollegin B« noch einmal an und fragen uns: Wird die Würde des Kindes verletzt?



Einfühlungsübung

Frage dich einmal: Würde ich selbst wie das Kind weinen und mich nicht allein beruhigen können? Würde ich hören wollen »Da musst du jetzt mal durch!«? Würde ich dann allein in der Garderobe sitzen wollen? Wenn mir etwas so Unangenehmes wie das Einnässen passiert, möchte ich dann unfreundlich ins Bad geschickt werden und mich selbst versorgen müssen? Wundert es mich, dass das Weinen nicht aufhört, und würde ich als Kind weiter weinen? Wie fühlt es sich an, wenn ich »mal wieder ein Kind mit Migrationshintergrund« bin?

Hier wird Würde verletzt!

Hier erlebt ein Mensch, dass er durch sein Weinen abgewertet wird und er sich damit allein gelassen und gedemütigt fühlt und zudem hilflos gemacht wird. Er wird beschämkt, wenn andere von seinem Unglück erfahren, ihm nicht geholfen wird, obwohl er sichtlich unglücklich und überfordert ist. Durch die Pädagogin wird Gewalt ausgeübt, das Kind wird nicht körperlich misshandelt, aber es ist eine seelische Grausamkeit, so etwas zu erleben.

Und wer jetzt denkt, woher er denn dafür die Zeit nehmen solle, der rufe die Kollegin um Hilfe oder erkläre zumindest dem Kind, dass er kurz eine Pause braucht und gleich wieder zum Trösten da ist. Aber schieben wir nicht die eigene Überforderung, Hilflosigkeit und Härte dem Kind zu!

Um gute und heilsame Erfahrungen zu machen, ist die Begegnung mit Menschen nötig, die in Resonanz gehen. Menschen brauchen sogenannte Resonanz-erfahrungen, damit ihre Würde gedeiht. Das Ehepaar Bear-Frick benennt drei wichtige Qualitäten dieser Resonanz mit nährender, spiegelnder und respektvoller Beziehung (Baer/Baer-Frick 2019, S. 31 ff.). Wenn sich jemand für mich interessiert, wirklich wissen will, wie es mir geht, erfahre ich, dass ich gesehen, gehört und wirklich wahrgenommen werde. Es ist eine notwendige, nährende Erfahrung. Wenn andere Rückmeldung geben und mir in ihrer Reaktion auf mein Verhalten ehrlich und liebevoll begegnen, erfahre ich, dass ich gespiegelt und ernst genommen werde. Wenn andere mich respektieren, obwohl ich eine andere Sichtweise habe, und ich selbst andere Meinungen zulasse, entsteht Auseinandersetzung. Darin kann ich die eigene Kraft spüren und mit den anderen wachsen.

Es gibt wohl keine Religion oder Philosophie, die sich nicht mit der naturrechtlichen Vorstellung der Würde auseinandersetzt. Sie gilt unabhängig von

dem, wie ein Mensch ausgestattet ist, wie er lebt, was er ist, sie ist für jeden gültig. »Was du nicht willst, dass man dir tu, das füg auch keinem andern zu« (Tobias 4,16) ist uns allen in dieser oder ähnlicher Form vertraut.

Bezogen auf den ethischen Grundsatz der Würde und der Gleichbehandlung kommt dem »Vorbild-Sein«, einer allgemein bekannten sehr wichtigen Lernform, eine große Bedeutung zu. Denn: Kinder schauen sich alles ab – von Eltern, Freunden und Verwandten, von Erzieherinnen, von Lehrern und anderen Vorbildern. In diesen Beziehungen erleben sie ständig verschiedene Formen von Resonanz. Diese können würdevoll oder abwertend sein – aber sie können nicht nichts sein.

Schon Säuglinge reagieren auf die Art von Resonanz, die sie in ihren ersten liebevollen Kontakten erfahren, mit Wiederholung und Freude. Viele kennen das: Ein Kind macht Bewegungen oder Geräusche und wir imitieren diese. Das Kind erlebt, dass jemand auf seine Äußerungen reagiert und sie imitiert. In diesem Spiegel erlebt es erste Erfahrungen von »Ich-Sein«. Wir geben somit den Jüngsten schon eine erste Vorstellung von sich selbst und ihrer Wirkmacht. Später erkennen sie sich als eigenständige Personen, können »Ich« sagen, haben einen Willen und wollen etwas bewirken. Noch weiter entwickelt können Sechsjährige dann schon bewusst und innig Vorbilder lieben. Deren Berufe sind z. B. erstrebenswert. Unkritisch können sie sich begeistern und sind sicher, dass sie Feuerwehrfrau oder Lokführer werden. Heute wissen wir, dass nicht das perfekte Vorbild gefragt ist, sondern dass das Authentische, Echte überzeugt. Genauso wie ein echter Feuerwehrhelm als Spielzeug einfach unübertroffen ist.

Die wichtigste Grundlage allen friedvollen Handelns ist für die Erwachsenen die Resonanz. Darin können sie ein Vorbild sein, welches kritikfähig, reflexiv und freundlich sich selbst und anderen gegenüber ist. Deshalb beginnt dieses Buch auch mit uns, den Erwachsenen, und ich möchte dich einladen, zu fragen.

Fragen an die Pädagogin

Wie gehe ich mit Konflikten um und wie bin ich dahingehend biografisch geprägt?

Welchem Konflikttyp entspreche ich?

Welche Rolle im Team liegt mir?



Du weiß nicht, welchem Konflikttyp du entsprechen könntest? Vielleicht hilft dir der folgende Exkurs weiter.

Exkurs: »Die fünf Konflikttypen nach Virginia Satir

Virginia Satir, die Begründerin der Familientherapie, benennt fünf Typen, zu denen Menschen in schwierigen Situationen neigen (eid-Hub 2021): Die *Beschwichtiger*, deren Verhalten nach Harmonie und Anerkennung sucht, um Sicherheit zu finden. Die *Ankläger* setzen ihre Ziele aggressiv und ohne Rücksicht auf Verluste durch. Sie wirken sehr selbstbewusst, haben jedoch oft Minderwertigkeitsgefühle. Die *Ablenker* wechseln schnell das Thema, verlieren sich und den roten Faden. Die *Rationalisierer* wirken durch logisches Begründen distanziert und sind eher kontaktlos. Satir benennt auch einen *kongruenten Typ*, der weder sich noch andere abwertet, sondern sich ehrlich mitteilt und anderen Aufmerksamkeit schenkt. In Anlehnung an diese fünf Konflikttypen entstehen oft Rollen im Team, die so manche Gruppe, wenn sie unbewusst eingegangen werden, in ihrem Konfliktverhalten festfahren lässt. Sich des eigenen Konflikttyps bewusst zu werden und sich in Richtung Kongruenz zu bewegen, kann eine konstruktive Teamentwicklung anstoßen.

Es gibt viele Modelle für Kommunikationsstile, Deeskalationsmethoden und Teamkonstellationen. Immer wieder werden wichtige Kernkompetenzen erwähnt und in Fortbildungen vermittelt: Biografische Kompetenz und in ihrer Folge die Fähigkeit zur Reflexion des eigenen Verhaltens sind wichtig. Dazu kann man sich gegenseitig die eigene Lebensgeschichte erzählen, Brüche benennen und Kräfte erkennen. Respektvoll miteinander umgehen, die Kollegin nicht bewerten, sie verstehen sowie sich selbst – das ist doch klar! Und die Fähigkeit, positive wie negative Kritik zu geben und anzunehmen, gehört natürlich auch zum professionellen Handeln. Und eine grundsätzliche Bereitschaft, sich selbst kennenzulernen und zu erforschen. Dazu die Erkenntnis, dass hierin eine große Chance und Aufgabe des pädagogischen Berufs liegt: Sie macht die Pädagogin zur eigenen Analytikerin. Klappt das nicht, dann mach eine Therapie! Die Orientierung an Ressourcen ist in aller Munde: Sieh bei allen Menschen, die dir begegnen, nur das Positive, erkenne, was sie besonders macht, was sie interessiert, was sie gut können. Dazu kommt selbstverständlich die Feinfühligkeit im Umgang mit Kindern, Eltern und Kollegen. Pädagoginnen sind empathisch, authentisch, dazu sensitiv responsiv und das alles in jeder Lebenslage! Und natürlich völlig vorurteilsfrei und offen allen anderen Kulturen, Wertvorstellungen und Religionen gegenüber, Diversität wird immer und überall geschätzt!

Alles klar! Oder nicht? *Nein*. Es ist sehr schwer, all diesen berechtigten Forderungen zu entsprechen. Vor gerade mal fünfzig Jahren wurde die körperliche

Züchtigung von Kindern noch öffentlich, z. B. in Schulen, praktiziert. Erst seit 2000 heißt es im § 1631 Abs. 2 BGB, dass Kinder ein Recht auf gewaltfreie Erziehung haben. Körperliche Bestrafungen, seelische Verletzungen und andere entwürdigende Maßnahmen sind seitdem unzulässig.

Das Recht, ohne körperliche Gewalt aufzuwachsen, realisiert unsere Gesellschaft immer besser. Wir sollten nun auch lernen, keine seelische und emotionale Gewalt anzuwenden. Negativ oder auch positiv ist es, dass unsere biografische Prägung, das heißt, alles, was im Laufe des Lebens erlebt wurde, prägender für unser Verhalten ist als alles Wissen, das uns in Ausbildung, Studium und Fortbildung vermittelt wird. Die eigene Familie, die Welt, in der ein Mensch aufwächst, prägt ihn stärker als alles, was ihm später begegnet. Eigentlich wissen wir das. Junge Eltern berichten manchmal davon: »Ich wollte nie wie meine Mutter/mein Vater werden.« Missbrauchsopfer, Menschen, die selbst Gewalt erdulden mussten, haben es teilweise sehr schwer, selbst gewaltfrei zu agieren. Ein starker innerer Konflikt kann entstehen, wenn man den oben genannten berechtigten Ansprüchen an berufliche Professionalität gerecht werden will. Besonders schwierig ist es für Menschen, die mit Abhängigen wie Kindern, Schülerinnen, Alten und Kranken zu tun haben. Es braucht eine besondere Bildung und Übung, um die Aufmerksamkeit für sich und andere zu schärfen. Es gilt, die verschiedenen Perspektiven auf die Welt zu akzeptieren und mutig gegen Gewalt einzutreten. Die eigenen Emotionen sind so zu regulieren, dass die Realität gesehen werden kann und nicht die eigenen defizitären Übertragungen wirksam werden.

Es ist schwer, zu sagen, welche Methode hier die richtige ist. Manchmal ist für einzelne eine Therapie hilfreich, manchmal bringt Supervision uns voran. Unerlässlich allerdings ist die Bereitschaft zur offenen Kommunikation und Reflexion im Team.

**Beispiel: »Ich verstehe, wo du hingehst, wenn ich weiß,
wo du herkommst«**



Das folgende Beispiel beschreibt einen Prozess, der die Reflexionsfähigkeit der beteiligten Erzieherinnen stärkt.

In einer Supervision begegnet mir eine Gruppe von Frauen, in der jede für sich engagiert wirkt und gern in ihrem Beruf arbeitet. Trotzdem kann diese Gruppe sich nicht als Team fühlen und erfolgreich miteinander interagieren. Oberflächlich können sie sich gut arrangieren, doch sobald konkrete pädagogische Absprachen zu treffen sind, scheinen Einigungsprozesse unmöglich zu sein. Ich schlage ihnen vor, zu überlegen, ob sie