

LASST UNS  
DRÜBER REDEN!

FÜR EINE KONSTRUKTIVE  
FEHLER- UND  
KOMMUNIKATIONS-  
KULTUR IN KITAS



CURRICULUM

# LASST UNS DRÜBER REDEN!

<b>Über das Projekt</b>	<b>1</b>
<b>Zum Verständnis einer „konstruktiven Fehlerkultur“</b>	<b>3</b>
<b>Arbeit mit dem Curriculum</b>	<b>6</b>
<b>Kooperationen im Projekt</b>	<b>8</b>
<b>Module und Qualifizierungsziele der Workshops</b>	<b>10</b>
<b>Leitungs-Workshop: Veränderungen begleiten – Rolle und Aufgaben als Kita-Leitung</b>	<b>15</b>
Qualifizierungsziele	16
Modul 1: Reflexion der Leitungsrolle	17
Modul 2: Begleitung von Veränderungsprozessen	22
Modul 3: Teamentwicklung	35
Modul 4: Konflikte verstehen und bearbeiten	46
Methoden zum Leitungs-Workshop	58
<b>Team-Workshop 1: Fehler- und Kommunikationskultur</b>	<b>60</b>
Qualifizierungsziele	60
Aufgaben für die Teams nach dem Workshop 1	61
Modul 1: Fehlerkultur im Team	62
Modul 2: Verletzendes Verhalten im pädagogischen Alltag	65
Modul 3: Feedbackkultur	71
Modul 4: Neue Kommunikationsstrukturen	74
Methoden zum Team-Workshop 1	78
<b>Team-Workshop 2: Sprache, Macht, Stress</b>	<b>79</b>
Qualifizierungsziele	79
Aufgaben für die Teams nach dem Workshop 2	80
Modul 5: Reflexion und Anpassung der erarbeiteten Feedback- und Kommunikationskultur	81
Modul 6: Adulthood und achtsame Sprache	84
Modul 7: Umgang mit Stress	93
Methoden zum Team-Workshop 2	100

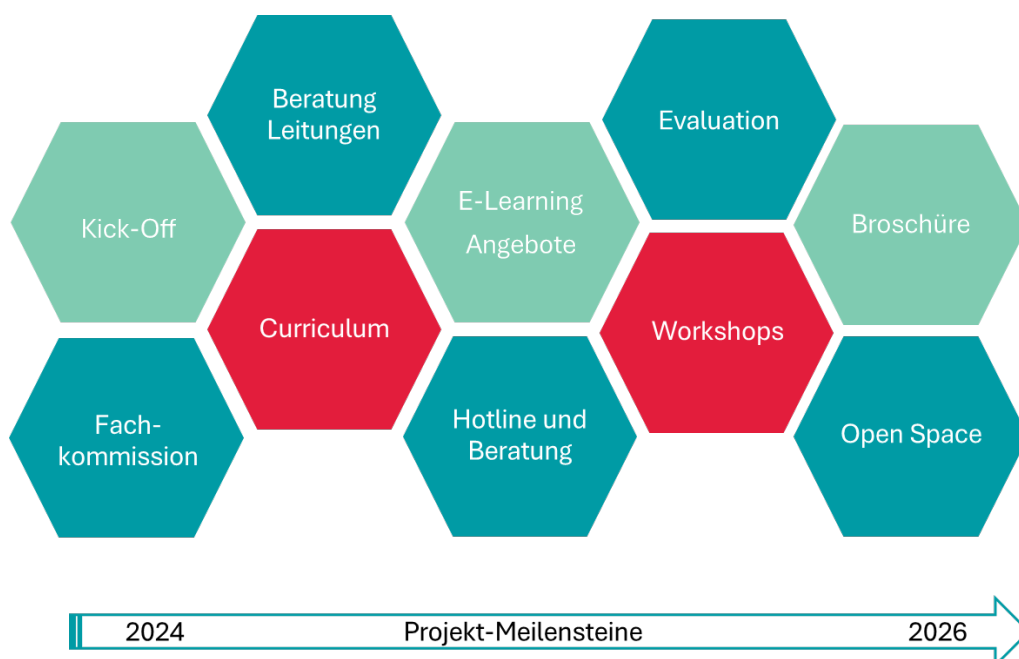
<b>Team-Workshop 3: Kulturwandel gestalten</b>	<b>101</b>
Qualifizierungsziele	101
Aufgaben für die Teams nach dem Workshop 3	102
Modul 8: Biografiearbeit	103
Modul 9: Zusammenarbeit mit Familien	110
Modul 10: Kulturwandel	116
Methoden zum Team-Workshop 3	120
<b>E-Learning</b>	<b>122</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>123</b>

## Über das Projekt

„Lasst uns drüber reden!“ ist ein Projekt des Volkssolidarität Bundesverband e. V. und ist im Januar 2024 gestartet. Es wird im Rahmen des Programms „rückenwind<sup>3</sup> für Vielfalt, Wandel und Zukunftsfähigkeit in der Sozialwirtschaft“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) für drei Jahre gefördert.

Der Volkssolidarität Bundesverband e. V. hat einen vertrauensvollen und direkten Zugang zu rund 400 Kitas und Horten sowie deren Leitungen und steht in engem Austausch mit deren Trägern. Das Arbeitsfeld der Kindertagesbetreuung ist aktuell von hohem Krankenstand, Personalfluktuation und Fachkräftebedarf betroffen. Herausfordernde Situationen und damit auch die Unzufriedenheiten der pädagogischen Fachkräfte im Alltag nehmen zu. Besonders in ostdeutschen Bundesländern kommen Pädagog\*innen durch den hohen Fachkraft-Kind-Schlüssel zunehmend an ihre Belastungsgrenzen. Es stellt sich immer häufiger die Frage, wie eine gesunde und nachhaltige Arbeitskultur in Kindertageseinrichtungen erhalten bleiben kann. Oft fehlt es vor allem an einer vertrauensvollen Kommunikationskultur und adäquaten Strukturen, die es erlauben, offen über eigenes und fremdes grenzüberschreitendes Handeln zu sprechen, Ursachen dafür zu benennen und gemeinschaftlich Lösungen zu entwickeln.

Am Projekt nehmen 12 Kitas aus 4 unterschiedlichen Bundesländern in 6 Trägerschaften teil. Diese haben sich eigenitativ für eine Teilnahme am Projekt beworben und sind motiviert an einem Kulturwandel in ihrer Einrichtung mitzuwirken. Die Ausgangslagen und Bedarfe innerhalb der Kita-Teams sind vielfältig, sodass die Qualifizierungsangebote und die Prozesse entsprechend individuell gestaltet und umgesetzt werden. Der Projektverlauf basiert auf einem Meilenstein-Plan und der damit verbundenen Bereitstellung verschiedener Angebote für die Teilnehmenden. Das Curriculum als ein eigener Meilenstein des Projektes bildet die theoretische Grundlage zur Ausgestaltung der Workshops.



Ziel des Projektes ist es, durch strukturelle Veränderungen eine **konstruktive Kommunikations- und Fehlerkultur** in den Kita-Teams zu etablieren. Im Verlauf des Projektes werden hierzu Methoden und Bewältigungsstrategien gemeinsam mit Fach- und Führungskräften in **Workshops** erarbeitet. Zusätzlich werden auf der E-Learning-Plattform <https://lasstunsdrueberreden.de/> verschiedene **digitale Angebote** zur Selbstevaluation, zur Fallbesprechung und zur Reflexion im Team bereitgestellt, die für Fehlverhalten und dessen Gründe sensibilisieren. Ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch zwischen Fach-/ Führungskräften und Expert\*innen im Rahmen von **Beratungssequenzen** soll zur Festigung einer offenen und angstfreien Kommunikationskultur beitragen. Leitungen werden befähigt, gefährdende Situationen und Hilfebedarfe im Team zu erkennen und Unterstützung anzufordern. Ihre Rolle als Prozessbegleitung zur Etablierung einer neuen Fehlerkultur im Team wird im Rahmen des Projektes ausgebaut. Die Angebote zielen auf eine persönliche Kompetenzerweiterung von Fach- und Führungskräften durch eine Sensibilisierung für kinderschutzfördernde sowie ressourcenorientierte Haltungen und Handlungsweisen ab. Durch die Implementierung einer offenen und angstfreien Kommunikationskultur in den Teams sollen Veränderungsprozesse angeregt und eine nachhaltige Zusammenarbeit gefördert werden.

## Zum Verständnis einer „konstruktiven Fehlerkultur“

In der täglichen pädagogischen Arbeit werden hohe Anforderungen an die Fachkräfte gestellt. Sie müssen in anspruchsvollen Situationen angemessen, flexibel und konsequent reagieren und dabei die Möglichkeiten und Grenzen ihres pädagogischen Handelns im Blick behalten. Gleichzeitig arbeiten sie eng in heterogenen Teams zusammen, die stark auf Kommunikation und Zusammenarbeit angewiesen sind und häufig durch Personalmangel und hohe Anforderungen an die frühkindliche Bildungsarbeit belastet werden. In diesem Umfeld ist es unvermeidbar, dass Fehler passieren (wie in jedem anderen Unternehmen), wobei nachgewiesen ist, dass hoher Stress und Druck zu einer Zunahme von Fehlern führen (vgl. Brockhaus 2023, S. 14f).

Der erste Schritt zu einer konstruktiven Fehlerkultur ist die Erkenntnis, dass Fehler zum Alltag gehören. Es kann nicht das Ziel sein, keine Fehler mehr zu machen. Dies wäre ohnehin nicht erreichbar und würde die Mitarbeitenden zusätzlich unter Druck setzen. Die große Herausforderung einer konstruktiven Fehlerkultur besteht darin, mit den psychologischen Aspekten von Fehlern umzugehen und aus ihnen einen Erkenntnisgewinn zu ziehen (vgl. Holtmeier 2022, S. 42f).

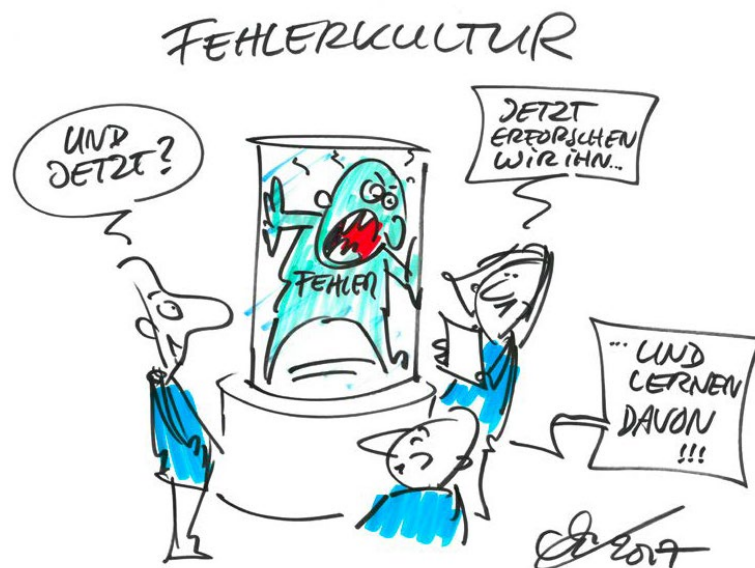


Abb.: Fehlerkultur (DGUV 2022, S. 7)

### Was ist ein Fehler?

Fehler sind erst dann Fehler, wenn sie als solche bezeichnet werden. Es gibt keine universelle Definition, die unabhängig von Bewertungsmaßstäben und Normen gültig ist. Das bedeutet, dass das Erkennen und Benennen von Fehlern stets von einer Instanz abhängt, die ein bestimmtes Verhalten verurteilt und als Normabweichung einstuft. Wie Fehler von Einzelpersonen, innerhalb einer Profession, einer Organisation und einer Kultur definiert werden und wie mit ihnen umgegangen wird, hängt daher von der jeweiligen Perspektive auf Fehler ab und ist somit veränderbar. Dabei müssen gesetzliche Vorgaben und ethische Prinzipien als Grundlage professionellen Handelns eingehalten werden (vgl. Spychiger 2019, S. 324f).

Für Fach- und Leitungskräfte in Kindertageseinrichtungen bedeutet dies vor allem, präventiv und aktiv den Kinderschutz auftrag umzusetzen. Dazu gehört, ein breites Verständnis von Kindeswohl und Partizipation zu entwickeln und die Kinderrechte aktiv umzusetzen. Im Sinne einer konstruktiven Fehlerkultur gehen wir davon aus, dass sich Kita-Teams mit grenzüberschreitendem Verhalten gegenüber Kindern auseinandersetzen (vgl. Leitner 2020, S. 96).

### Konstruktive Fehlerkultur

Um Fehler von Mitarbeitenden oder Kolleg\*innen zu beschreiben, sind zwei verschiedene Sichtweisen möglich:

- Fehler als persönliches menschliches Versagen
- Fehler als Handlungen, aus denen gelernt werden kann und die durch eine Verkettung von Umständen entstehen

Die erste Sichtweise fokussiert darauf, dass die "schuldige" Person die Konsequenzen für ihr Handeln in Form von Strafen, Abwertung und Bloßstellung tragen muss. Dieser destruktive Umgang mit Fehlern führt dazu, dass Fehler in Zukunft eher vertuscht werden, um negative Auswirkungen zu vermeiden. Das verhindert, dass auf zukünftige Fehler und ihre Folgen reagiert werden kann und, dass die Ursachen von Fehlern erkannt werden. Unreflektiertes Handeln kann sich so zu einer akzeptierten Kultur manifestieren und als angemessen empfunden werden (vgl. Brockhaus 2023, S. 14ff; Briesel 2023, S. 14f).

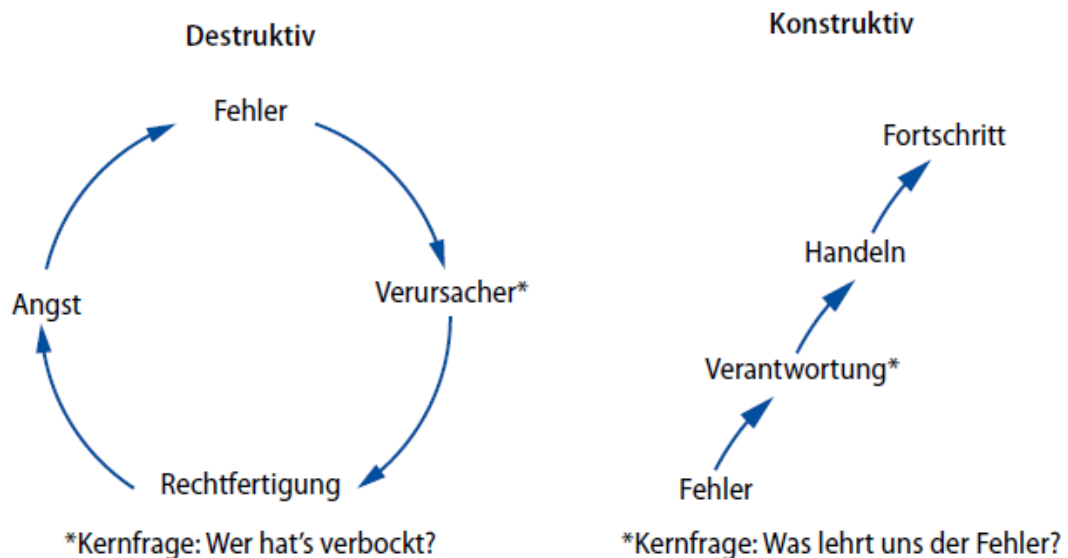


Abb.: Fehlerkultur (nach Niko Single in Brockhaus 2023, S. 16)

Eine konstruktive Fehlerkultur wird von Holzer et al. (2005) als „[ein gewandelter] Umgang mit Fehlern von einer oberflächlichen, reaktiven Kultur der Schuldzuweisungen (Culture of Blame, Kultur des Blamierens) hin zu einer systemanalytischen, proaktiven Sicherheitskultur (Safety Culture, Sicherheitskultur) mit vorurteilsfreiem Umgang mit Fehlern“ beschrieben (Holzer et al. 2005, S. 33).

Dieses Verständnis von Fehlern betont die große Bedeutung der psychologischen Sicherheit in einer konstruktiven Fehlerkultur. Fehler zu machen, ist für Menschen angsteinflößend und löst Stress und Scham aus. Diese hohe psychische Belastung ist eine große Hürde, um über eigene Fehler zu sprechen, und kann nur in psychologisch sicheren Umgebungen überwunden werden. Solche Umgebungen erlauben es den Mitarbeitenden, darauf zu vertrauen, dass andere nicht negativ reagieren, wenn sie einen Fehler machen oder um Hilfe bitten. Psychologische Sicherheit entsteht, wenn Menschen das Gefühl haben, dass ihr Arbeitsplatz ein Ort ist, an dem sie sich äußern, Ideen einbringen und Fragen stellen können, ohne Angst vor Bestrafung oder Beschämung zu haben (vgl. Brockhaus 2023, S. 15).

Wenn wir in der Kita über eine Fehlerkultur sprechen, sollten wir uns bewusst machen, dass der hohe Stresspegel vieler Fachkräfte eine erhebliche Hürde darstellt. Es wäre unrealistisch zu erwarten, dass Fachkräfte sofort offen Ideen entwickeln und über Fehler sprechen. Oftmals sind die dafür erforderlichen persönlichen Ressourcen erschöpft. Deshalb bedarf es zunächst des Mutes und der Bereitschaft, Zeiträume zu schaffen, in denen in Besprechungen ausreichend Ruhe und Zeit für den Austausch über Fehler vorhanden sind. Fehleransprache und -analyse müssen kontinuierlich geübt und gefördert werden (vgl. ebd.).

Für Leitungskräfte bedeutet eine konstruktive Fehlerkultur zunächst ein **Umdenken** in der Sichtweise auf begangene Fehler. In einem zweiten Schritt sollte ein Kulturwandel hin zur **Feedbackoffenheit** angeregt werden, der nicht durch Hierarchiedenken und Machtausübung beeinflusst wird. Mühsam aufgebautes Vertrauen darf am Anfang nicht durch vorschnelle Reaktionen und Bewertungen zerstört werden. An dieser Stelle wird das Zusammenspiel einer konstruktiven Fehlerkultur mit einer **reflektierten Kommunikations- und Teamkultur** deutlich, die nicht unabhängig voneinander funktionieren können. Anschließend sollten Fehler zum **Erkenntnisgewinn** für alle genutzt werden, um ein stellvertretendes Lernen aus Fehlern für das gesamte Team zu ermöglichen (vgl. ebd., S. 16).

Im Projekt "Lasst uns drüber reden!" haben wir folgendes Verständnis von einer konstruktiven Fehlerkultur:

- Fehler werden passieren
- Fehler werden nicht als persönliches Versagen, sondern als Lernmöglichkeit betrachtet
- Fehler führen nicht zu individuellen Schuldzuweisungen
- Fehler werden offen und sachlich angesprochen
- Fehler werden in einem psychologisch sicheren Rahmen reflektiert
- Fehler werden im Team bearbeitet
- Fehler werden als Chance für Veränderungen gesehen
- Erfahrungen aus der Fehleranalyse werden für die pädagogische Praxis genutzt

# Arbeit mit dem Curriculum

## *An wen richtet sich das Curriculum?*

Das Curriculum dient in Kombination mit dem separaten Methoden-Teil als **Handbuch für Fach- und Leitungskräfte zur Begleitung des Kulturwandels** und als Nachschlagewerk für die zentralen Lerninhalte.

**Dozierende** können das Curriculum als **Orientierung für die inhaltlich und methodische Ausgestaltung Ihrer Seminareinheiten** nutzen, um mit den Teilnehmenden aktiv auf die Projektziele hinzuarbeiten. Es ist ausdrücklich erwünscht, dass Dozierende eigene Methoden einbringen und die Schwerpunkte im Seminarverlauf entsprechend der Bedarfslage in der Kita setzen.

Das Curriculum kann auch von **anderen Kitas im Verband** genutzt werden, um eine **Auseinandersetzung mit der eigenen Fehlerkultur** in Gang zu setzen. Der Aufbau und die Beschreibungen ermöglichen eine Anwendung im Alltag: theoretische Einführungen werden ergänzt durch passende Methoden, die im Besprechungsalltag integriert werden können. Um einen Kulturwandel voranzutreiben, ist es jedoch notwendig, den Prozess kontinuierlich zu begleiten und zu reflektieren.

## *Individuelle Ressourcen und Beteiligung*

Dem Curriculum liegt das oben beschriebene Verständnis einer konstruktiven Fehlerkultur zugrunde. Das heißt, wir gehen hier von einem längeren Prozess aus, der eine aktive Beteiligung aller Teammitglieder erfordert, um die individuell gesetzten Ziele erreichen zu können. Da die Ausgangslage der am Projekt teilnehmenden Kitas unterschiedlich ist, müssen auch Lerninhalte entsprechend individuell betrachtet werden.

Wir verstehen die Gestaltung der Workshops als Aufgabe der Dozierenden in enger Abstimmung mit den Bedarfen und der Ist-Stand-Analyse im jeweiligen Team. Es ist nicht davon auszugehen, dass eine Teilnahme an den Workshops allein ausreicht, um einen Kulturwandel in der Kita zu erreichen. Veränderungsprozesse können nur auf Basis kontinuierlicher Auseinandersetzung mit den bestehenden Kommunikationsstrukturen und -weisen angeregt werden. Das heißt, Kita-Teams müssen den Prozess, unabhängig von den Workshops, eigenverantwortlich gestalten und vorantreiben. Die Leitung ist in der Verantwortung, Reflexionsprozesse anzuregen und ihr Team in der Umsetzung zu begleiten.

## *Aufbau des Curriculums*

Zu Beginn wird das Projekt und das dem Projekt zugrunde liegende Verständnis einer „konstruktiven Fehlerkultur“ beschrieben. Im Anschluss wird erläutert, an wen sich das Curriculum richtet und wie die Zielgruppe mit dem Curriculum arbeiten kann. Der weitere Aufbau des Curriculums orientiert sich an der zeitlichen Abfolge der vier Workshops. Zu jedem Workshop gibt es eine Zusammenfassung der Lerninhalte und -ziele sowie einen Modulplan. Die Module enthalten detaillierte Qualifizierungsziele sowie theoretische Einheiten, die von Methoden begleitet werden. Das Curriculum wird erweitert durch einen Methoden-Teil und „E-Learning“-Angebote auf der Lernplattform des Projektes.

### *Vor- und Nachbereitung mit dem Curriculum*

Die theoretischen Einheiten und Methoden dienen zur Einarbeitung in das Thema und verschaffen Kita-Teams und Dozierenden gleichermaßen Überblick über den inhaltlichen Rahmen und die notwendigen Reflexionsaufgaben, die durchlaufen werden können, um einen Kulturwandel anzuregen.

Die Methoden dienen zur weiteren Prozessbegleitung im Nachgang an den Workshop. Sofern keine anderen Methoden für den Praxistransfer mit den Dozent\*innen besprochen wurden, sollten die im Curriculum vorgeschlagenen Methoden im Kita-Team ausprobiert werden. Es geht dabei nicht darum, jede einzelne Methode anzuwenden. Sondern vielmehr darum, zu schauen, wo das Team gerade Entwicklungsbedarf hat und welches Thema besonders in den Fokus gerückt werden muss.

### *Symbol-Glossar*



**Methodenname**

Methodenart

S. „XY“ im Methodenteil



**Name Autor\*in**

Literaturhinweis

Zur Vertiefung



**Name**

E-Learning-Format

Hinweise gibt es im Kapitel E-Learning!

## Kooperationen im Projekt

### WORKSHOPS

<b>Christiane Lange</b> Coaching   Beratung   Training	Berlin	030 330 292 04 info@lange-coaching.de <a href="http://www.lange-coaching.de">www.lange-coaching.de</a>
<b>Johannes Neumann</b> All About Conflicts - Mediation und Seminare	Berlin	0177 3469380 mail@all-about-conflicts.org <a href="http://www.all-about-conflicts.org/">www.all-about-conflicts.org/</a>
<b>Dörthe Scheffler</b> Fortbildungen   Training   Beratung	Berlin & Leipzig	01575 21234 75 d-scheffler-sprache@web.de
<b>Christin Wegener / Anna Georgi</b> mutlumia GbR – Psychologische Sicherheit und Schutzkonzepte	Dresden	0157 80 64 65 81 kontakt@mutlumia.de <a href="https://mutlumia.de/">https://mutlumia.de/</a>
<b>Göran Schmidt</b> Unique Coaching Erfurt - Bildungstage   Tiergestützte Pädagogik   Coaching	Erfurt	0361 21295454 unique-coaching@gmx.de <a href="http://www.unique-coaching-erfurt.de">www.unique-coaching-erfurt.de</a>
<b>Dr. Katja Ludwig</b> Coach   Trainerin   Prozessbegleiterin   Mediatorin	Jena	0151 54872977 ludwig.katja@mail.gmx <a href="https://katja-ludwig-coaching.de/">https://katja-ludwig-coaching.de/</a>
<b>Lisa Schlegel / Jos Lammerts</b> KOMMA - Kollektiv für Mediation, Moderation und Kommunikation	Leipzig	0341 58149152 kontakt@komma-leipzig.de <a href="http://www.komma-leipzig.de">www.komma-leipzig.de</a>
<b>Susanne Machill</b> Supervision   Teamentwicklung   Coaching	Magdeburg	0176 38 38 77 32 hallo@arbeitenundverstehen.de <a href="http://www.arbeitenundverstehen.de/">www.arbeitenundverstehen.de/</a>
<b>Christin Gerloff</b> Gesellschaft für elementare Bildung mbH (GEB)	Magdeburg	0391 792 93 376 01511 153 55 20 christin.gerloff@gesellschaft- elementare-bildung.de <a href="https://gesellschaft-elementare-bildung.de/">https://gesellschaft-elementare- bildung.de/</a>

## VORTRÄGE / BERATUNG

**Wibke Mayu Hansen**

Adelebsen

0155 60509983

Verhaltensampel | Sprachbildung |  
Erlebnispädagogik

whansen@posteo.de

**Philip Meade**

Berlin

0176 56531114

Kinderrechte konkret

philip@kinderrechte-konkret.de

<https://kinderrechte-konkret.de/>

**Ulrike Stephan**

Berlin

030 28 39 54 25

Referentin für Familienbildung

stephan@eaf-bund.de

[www.eaf-bund.de/ueber-  
uns/bundesgeschaeftsstelle](http://www.eaf-bund.de/ueber-uns/bundesgeschaeftsstelle)

**Ute Brockhaus**

Dortmund

0176 44 52 09 57

Seminare | Beratung | Coaching

broackhaus@team-brockschmied.de

<https://team-brockschmied.de/>

**Rebecca Giersch**

Jena

01575 3086300

Weiterbildung | Organisations-  
entwicklung | Supervision

mail@rebecca-giersch.de

<https://rebecca-giersch.de/>

**Dr. Katja Ludwig**

Jena

0151 54872977

Coach | Trainerin |  
Prozessbegleiterin | Mediatorin

ludwig.katja@mail.gmx

<https://katja-ludwig-coaching.de/>

## ILLUSTRATION

**Julia Dürr**

Berlin

mail@juliaduerr.net

Illustration

[www.juliaduerr.net](http://www.juliaduerr.net)

## Module und Qualifizierungsziele der Workshops

Im Rahmen des Projektes nimmt jede Kita an insgesamt vier Workshops teil. Die Workshops sind in folgenden Zeiträumen geplant, die Terminabsprache erfolgt individuell:

- Leitungs-Workshop: August 2024
- Team-Workshop 1: November 2024 bis Februar 2025
- Team-Workshop 2: Mai 2025 bis August 2025
- Team-Workshop 3: November 2025 bis Februar 2026

Der erste Workshop ist nur den Leitungskräften vorbehalten, um diese auf ihre besondere Rolle im Kulturwandel vorzubereiten. Die drei weiteren Workshops finden mit dem gesamten Kita-Team, inklusive Leitung vor Ort in den Kitas mit externen Dozierenden statt.

Für jeden Workshop stehen zwei Tage mit je 8 Stunden zur Verfügung. Der genaue zeitliche/inhaltliche Ablauf und die Auswahl an geeigneten Methoden wird von den Dozierenden geplant und mit den Bedarfen der Teilnehmenden abgeglichen.

Die Workshops sollen praxisnah durchgeführt werden. Ziel ist es, eine konstruktive Fehler- und Kommunikationskultur im Team zu erarbeiten und nachhaltig zu etablieren. Passende Übungen sowie team- und kommunikationsfördernde Methoden sollen kurze theoretisch fundierte Inputs begleiten. Prozessorientierung, die Implementierung von Reflexions- und Interventionsmethoden und die Bearbeitung von Konflikten stehen im Fokus der Ausgestaltung. Dabei sollen vor allem Widerstände bearbeitet und Herausforderungen in der Zusammenarbeit besprochen werden. Dozierende sollen hier eine coachende/beratende Rolle erfüllen.

Auf den nachfolgenden Seiten sind die Qualifizierungsziele der einzelnen Module dargestellt.

## **Leitungs-Workshop: Veränderungen begleiten – Rolle und Aufgaben als Leitung**

### **Modul 1: Reflexion der Leitungsrolle**

- Die Teilnehmenden (TN) reflektieren ihre eigene Motivation als Führungskräfte.
- Die Teilnehmenden lernen verschiedene Führungsstile kennen und setzen sich mit ihrer eigenen Vorstellung von Führen auseinander.
- Die Teilnehmenden nehmen die unterschiedlichen und widersprüchlichen Ansprüche wahr, die an sie gestellt werden und entwickeln eine eigene Position zu diesen Anforderungen.
- Die Teilnehmenden reflektieren die Eigen- und Fremdwahrnehmung der eigenen Rolle und erkennen Entwicklungsmöglichkeiten.
- Die Teilnehmenden entwickeln eine Vision für ihr Einrichtung.

### **Modul 2: Begleitung von Veränderungsprozessen**

- Die Teilnehmenden lernen die Grundlagen der Organisationsentwicklung kennen und reflektieren die eigene Unternehmenskultur.
- Die TN entwickeln eine Vision für ihre Einrichtung und setzen sich Ziele für ihre Arbeit.
- Die Teilnehmenden lernen die Phasen der Veränderung kennen und erkennen die Bedeutung der individuellen Begleitung von Mitarbeitenden in diesem Prozess.
- Die Teilnehmenden beschäftigen sich mit kommunikationspsychologischen Modellen und den Methoden der Gesprächsführung.
- Die Teilnehmenden lernen die Bedeutung der Metakommunikation in Team-Prozessen kennen und reflektieren ihre eigene Rolle in diesem Geschehen.

### **Modul 3: Teamentwicklung**

- Die Teilnehmenden lernen die Phasen der Teamentwicklung kennen und analysieren in welcher Phase sich ihr Team gerade befindet.
- Die Teilnehmenden analysieren Rollen und Dynamiken in ihrem Team.
- Die Teilnehmenden setzen sich mit der Bedeutung einer wertschätzenden Kommunikationskultur auseinander und lernen das Konzept der Teamwürde kennen.
- Die Teilnehmenden lernen verschiedene Methoden zur Teamentwicklung kennen und wenden diese an.
- Die Teilnehmenden lernen die „Kollegiale Beratung“ als Methode für wertschätzenden und fachlichen Austausch kennen und üben diese anhand der Rekonstruktion eines Falles.

### **Modul 4: Konflikte verstehen und bearbeiten**

- Die Teilnehmenden lernen etwas über die begriffliche Verortung, die Eskalationsstufen und Arten eines Konfliktes kennen.
- Den Teilnehmenden wird die Aufgabe der Konfliktintervention und -prävention als Führungsaufgabe bewusst.
- Die TN setzen sich mit den Dynamiken und Konflikten in ihrem Team auseinander.
- Die Teilnehmenden reflektieren eigene und fremde Konfliktmuster.
- Die Teilnehmenden erarbeiten Strategien zur Konfliktbewältigung.
- Die Teilnehmenden lernen Kommunikationsmodelle kennen, die eine sachliche Ansprache und Bearbeitung von Konflikten ermöglichen.

## **Team-Workshop 1: Fehler- und Kommunikationskultur**

### **Modul 1: Fehlerkultur im Team**

- Die Teilnehmenden setzen sich mit den aktuellen Rollen und Stimmungen im Team auseinander und reflektieren deren Wirkmechanismen.
- Die Teilnehmenden werden dazu angeregt, Haltungskonflikte im Team zu erkennen und langfristig so zu bearbeiten, dass eine kinderrechtsbasierte Teamkultur entwickelt wird.
- Die Teilnehmenden analysieren ihre aktuelle Fehlerkultur anhand von Fallbeispielen.
- Die Teilnehmenden entwickeln gemeinsam ein Verständnis von Fehlerkultur im Sinne einer Lernkultur/ Kultur des Hinschauens in ihrer Einrichtung.

### **Modul 2: Verletzendes Verhalten im pädagogischen Alltag**

- Die Teilnehmenden setzen sich mit verletzendem/grenzüberschreitendem Verhalten in der pädagogischen Praxis anhand von Fallbeispielen auseinander.
- Die Teams entwickeln oder überprüfen vorhandene Reflexions- und Interventionsmethoden für den Umgang mit grenzüberschreitendem Verhalten gegenüber Kindern.
- Die Teilnehmenden analysieren und verstehen die emotionalen Aspekte von Fehlern und der Kommunikation von Fehlverhalten.
- Die TN werden für die Wirkung ihres eigenen Handelns und Kommunizierens sensibilisiert.

### **Modul 3: Feedbackkultur**

- Die Teilnehmenden setzen sich mit dem Johari-Fenster auseinander und erkennen den Zusammenhang der Veränderung einzelner Bereiche durch Feedback.
- Die Teilnehmenden reflektieren die eigenen Feedback-Strukturen und die tatsächliche Anwendung dieser Strukturen im Alltag.
- Die Teilnehmenden setzen sich mit den Regeln des Feedback Gebens und Nehmens auseinander und üben beide Seiten in einem geschützten Rahmen.
- Die Teilnehmenden legen für sich Regeln für eine Feedbackkultur in der Einrichtung fest, die das Geben und Empfangen von Feedback beschreiben.
- Die Teilnehmenden setzen sich mit den Emotionen und vor allem den Ängsten auseinander, die das Geben und Nehmen von Feedback auslösen kann.
- Die Teilnehmenden erkennen die Grenze von Feedback und dem Einschreiten bei akut Kindeswohlgefährdendem Verhalten.

### **Modul 4: Kommunikationsstrukturen reflektieren**

- Die TN erhalten wertungsfreie Einblicke in ihre eigenen Kommunikationsstrukturen/ -muster.
- Die Teams setzen sich mit den verschiedenen Ebenen von Kommunikation auseinander.
- Die Teilnehmenden entwickeln ein Verständnis dafür, wie Kommunikation funktioniert und wie störanfällig sie ist.
- Die Teilnehmenden erkennen, dass Kommunikation manchmal schiefgeht, und lernen Wege kennen, damit umzugehen und wieder in den Kommunikationsprozess einzusteigen.
- Die Teilnehmenden lernen verschiedene Team-Kommunikationsstrukturen kennen, probieren diese aus und reflektieren die Relevanz für die eigene Einrichtung.

## **Team-Workshop 2: Sprache, Macht, Stress**

### **Modul 5: Reflexion und Anpassung der erarbeiteten Feedback- und Kommunikationskultur**

- Die Teilnehmenden reflektieren die Testphase der neuen Methoden in Bezug auf die Wirksamkeit, die praktische Umsetzung und die notwendigen Ressourcen.
- Die Teilnehmenden dokumentieren entscheidende Lernprozesse der letzten Monate.
- Die Teilnehmenden entwickeln eine Strategie, wie sie weiterhin methodisch arbeiten können, um die Fehler- und Kommunikationskultur der Einrichtung positiv zu beeinflussen.

### **Modul 6: Adultismus und achtsame Sprache**

- Die Teilnehmenden diskutieren an welcher Stelle partizipationsfördernde Strukturen und Haltungen in ihrer Kita vorhanden sind und wo sie Entwicklungspotenzial sehen, um machtvolles Verhalten im pädagogischen Alltag zu reduzieren.
- Die Teilnehmenden werden für die Wirkung von Sprache sensibilisiert und reflektieren ihre eigenen (adultistischen) Kommunikationsmuster, um Machtverhältnisse im Umgang mit Kindern und Kolleg\*innen zu identifizieren.
- Die Teilnehmenden erhalten Anregungen für die Praxis, um eine achtsamere Kommunikation zu üben.

### **Modul 7: Umgang mit Stress**

- Die Teilnehmenden reflektieren ihre individuellen Reaktionen auf Stress und erproben verschiedene Methoden zum kurzfristigen Stressabbau.
- Die Teilnehmenden reflektieren den pädagogischen Alltag im Hinblick auf Stress für Fachkräfte und Kinder und diskutieren langfristige Strategien zum Stressabbau.
- Die Teilnehmenden lernen, wie Stress sich auf die pädagogische Qualität, Kindeswohlgefährdendes Verhalten und die Regulationsfähigkeit von Kindern auswirkt.
- Die Teilnehmenden erhalten Impulse zu pädagogischen Angeboten zur Wahrnehmung von Lautstärke und zur Entspannung.

### **Team-Workshop 3: Kulturwandel gestalten**

#### **Modul 8: Biografiearbeit**

- Die Teilnehmenden setzen sich mit ihren eigenen biografischen Erfahrungen zu Fehlern, Kommunikation und Konflikten auseinander und erkennen den Einfluss auf ihr pädagogisches Handeln.
- Die Teilnehmenden reflektieren, wie persönliche Prägungen ihre Haltung, ihre Reaktionen und ihr Konfliktverhalten im Kita-Alltag beeinflussen.
- Die Teilnehmenden lernen praxistaugliche Methoden der Biografiearbeit kennen und erproben sie. Sie erhalten Impulse, wie sie diese Methoden in Teamsitzungen oder Fallbesprechungen nutzen können.

#### **Modul 9: Zusammenarbeit mit Familien**

- Die Teilnehmenden beschäftigen sich mit den verschiedenen Rollen, die sie in der Interaktion mit den Eltern einnehmen können.
- Die Teilnehmenden lernen die Verantwortung und Herausforderungen in der Kommunikation mit Familien kennen und üben sich in der Gesprächsführung.
- Die Teilnehmenden lernen Methoden für den Umgang mit Konfliktgesprächen und verbalen Angriffen kennen.

#### **Modul 10: Kulturwandel**

- Die Teilnehmenden reflektieren die Veränderungen in der Kommunikations- und Fehlerkultur sowohl im Team also auch auf individueller Ebene.
- Das Team reflektiert angewandte Methoden in Bezug auf die Wirksamkeit, die praktische Umsetzung und die notwendigen Ressourcen.
- Das Team dokumentiert entscheidende Lernprozesse und entwickelt eine Strategie, den Kulturwandel nach dem Projektende fortzuführen (z.B. durch Konzeptanpassung und veränderte On- und Offboarding-Prozesse).

# Leitungs-Workshop: Veränderungen begleiten – Rolle und Aufgaben als Kita-Leitung

*„Gehe Hundert Schritte in den Schuhen des anderen, wenn du ihn verstehen willst.“*

*(indigenes Sprichwort)*

Die Leitungskräfte aller am Projekt teilnehmenden Kitas werden im Rahmen des ersten Workshops auf ihre Aufgaben in der Entwicklung einer konstruktiven Fehler- und Kommunikationskultur vorbereitet. Dazu setzen sich die Teilnehmenden mit ihrer eigenen Rolle in der Begleitung von Veränderungsprozessen auseinander. Thematische Schwerpunkte der beiden Workshop-Tage sind Kommunikations- und Teamentwicklungsprozesse.

**Modul 1 „Reflexion der Leitungsrolle“** dient der vertiefenden Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle und Haltung als Führungsperson. Die Leitungen werden außerdem angeregt, eine Vision für ihre Einrichtung zu entwickeln, ihre eigene Motivation zu reflektieren und sich ihrem Führungsstil bewusst zu werden.

**Modul 2 „Begleitung von Veränderungsprozessen“** soll den Blick dafür schärfen, dass ein Veränderungsprozess sowohl bei Strukturen, System, Prozessen und der Kultur einer Einrichtung ansetzt, als auch beim individuellen Denken, Fühlen und Verstehen der Mitarbeitenden. Das Modul fokussiert die Besonderheit der Leitungsposition in der Verständigung und Begleitung von Veränderungsprozessen. Hierzu werden neben wichtigen fachlichen Impulsen auch Methoden der Kommunikationspsychologie vermittelt.

**Modul 3** führt in die Grundlagen, Ziele und Methoden der **„Teamentwicklung“** ein. Leitungen sollen befähigt werden, eine kooperative Auseinandersetzung mit der eigenen Teamkultur zu begleiten. Dazu setzen sie sich mit verschiedenen Rollen, Dynamiken und Herausforderungen in der Zusammenarbeit im Team auseinander und lernen die verschiedenen Phasen der Teamentwicklung kennen.

**Modul 4 „Konflikte verstehen und bearbeiten“** möchte betonen, wie bedeutsam eine lösungsorientierte und sachliche Begleitung von Konflikten und Dynamiken im Team durch die Leitung ist. Es lädt Leitungskräfte dazu ein, über den eigenen Umgang mit Konflikten nachzudenken und sich aktuelle oder wiederkehrende Konflikte sowie fehlende oder hinderliche Strukturen in der Zusammenarbeit bewusst zu machen. Der gesamte Workshop bietet zudem Raum für einen übergreifenden Austausch und individuelle Zielbesprechungen, um den vielfältigen Ausgangssituationen und Anforderungen - sei es in Bezug auf Teamgröße, Entwicklungsstand oder Teamzusammensetzung - gerecht zu werden.

## Qualifizierungsziele

- Die Teilnehmenden definieren Rolle und Aufgaben der Leitungen auf dem Weg zu einer neuen Fehler- und Kommunikationskultur.
  - Die Teilnehmenden reflektieren ihr Führungsverständnis und analysieren ihr eigenes Führungsverhalten.
  - Die Teilnehmenden setzen sich mit Eigen- und Fremdwahrnehmung auseinander.
  - Die Teilnehmenden klären die Ebenen der Führungsaufgaben in der Teamentwicklung und Konfliktbegleitung.
  - Die Teilnehmenden lernen Kommunikationsstrategien zur Prozessbegleitung und Konfliktbewältigung kennen und erproben diese.
  - Die Teilnehmenden lernen Grundlagen und Methoden der Teamentwicklung kennen und analysieren diese in Bezug zur eigenen Kita.
  - Die Teilnehmenden wenden praktische Übungen zur Selbstreflexion an.
  - Die Teilnehmenden erhalten Methoden und Reflexionsfragen zur Erprobung in der Praxis.
-

## Modul 1: Reflexion der Leitungsrolle

---

Kita-Leitungen tragen eine maßgebliche Verantwortung für die Sicherstellung einer hochwertigen Erziehung, Bildung und Betreuung in Kindertageseinrichtungen. Daraus ergeben sich eine Vielzahl von Aufgaben in der Organisation und Verwaltung, Gestaltung von Kommunikation und Zusammenarbeit, Personal- und Teamentwicklung sowie in der inhaltlichen pädagogischen Arbeit. Zusätzlich haben Leitungskräfte die Aufgabe, die eigene Einrichtung zu entwickeln. Ein wichtiger Fokus bei der Arbeit ist die Qualitätssicherung und -entwicklung der pädagogischen Interaktionen und die darauf bezogenen Aktivitäten der pädagogischen Fachkräfte.

Im Projekt „Lasst uns drüber reden!“ nehmen Leitungen eine Schlüsselposition für die Umsetzung ein. Sie tragen die Verantwortung, die Inhalte des Projektes in ihrer Einrichtung umzusetzen und ihre Mitarbeitenden für das Projekt zu motivieren. Um diese Aufgabe angemessen wahrnehmen zu können, muss die eigene Arbeit und das Rollenverständnis reflektiert und kritisch hinterfragt werden. Nur so können Leitungen eigene Ziele für das Projekt entwickeln, ihre persönliche Motivation erkennen und auch eventuelle Vorbehalte und Hürden aufdecken.

---

### Qualifizierungsziele

- Die Teilnehmenden reflektieren ihre eigene Motivation als Leitungskräfte.
  - Die Teilnehmenden lernen verschiedene Führungsstile kennen und setzen sich mit ihrer eigenen Vorstellung von Führen auseinander.
  - Die Teilnehmenden nehmen die unterschiedlichen und widersprüchlichen Ansprüche wahr, die an sie gestellt werden und entwickeln eine eigene Position zu diesen Anforderungen.
  - Die Teilnehmenden reflektieren die Eigen- und Fremdwahrnehmung der eigenen Rolle und erkennen Entwicklungsmöglichkeiten.
  - Die Teilnehmenden entwickeln eine Vision für ihre Einrichtung.
-

### Reflexion der eigenen Motivation

Warum bist du Kita-Leitung geworden? Warum möchtest du eine Kita-Leitung sein?

Die Auseinandersetzung mit der eigenen Motivation, eine Leitungsposition zu übernehmen, ist entscheidend, um eine professionelle Rolle entwickeln zu können. Kita-Leitungen befinden sich in der widersprüchlichen Position, die Kernaufgaben der Bildung, Betreuung und Erziehung umzusetzen, während andere Stellen über die zur Verfügung stehenden Ressourcen entscheiden. Es herrscht daher eine Diskrepanz zwischen der Verantwortung, die sie für ihre Einrichtung tragen müssen und den Möglichkeiten, Einfluss auf die Rahmenbedingungen zu nehmen, welche sie mittragen, und vor ihren Mitarbeitenden rechtfertigen müssen (vgl. Strehmel 2020a, S. 115f).

In diesem Rollenkonflikt zwischen den Erwartungen von Trägern und Mitarbeitenden (sowie anderen Akteuren) ist es wichtig, dass eine Leitung eine eigene klare Linie entwickelt. Sie sollte ihre Ziele und Werte festlegen, um bei entstehenden Widersprüchen eine klare Stellung einzunehmen, die sowohl die Erwartungen des Trägers als auch die Erwartungen der Mitarbeitenden reflektiert. Die eigene Rolle soll daher nicht aus den Ansprüchen anderer entwickelt werden, sondern in der Auseinandersetzung mit den eigenen Werten. Aus dieser Identität heraus kann dann Position zu den Anforderungen bezogen werden (vgl. ebd., S. 110f).

## Das Dilemma der Mehrfachrolle

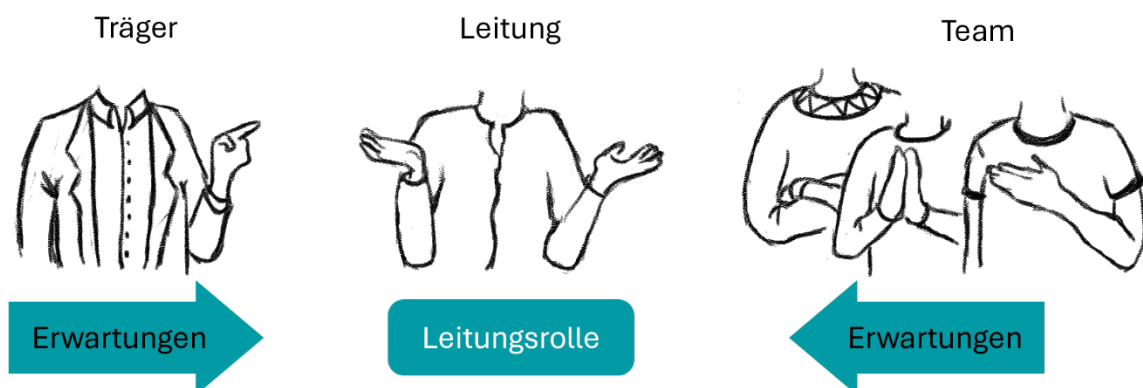


Abb.: Dilemma der Mehrfachrolle (eigene Darstellung nach Strehmel 2020a, S. 115)

In dieser Auseinandersetzung mit Ihrer eigenen Leitungsidentität spielt die persönliche Motivation eine wichtige Rolle. Die Gründe, eine Leitungsrolle zu übernehmen und auch der Werdegang zu dieser Rolle, haben einen großen Einfluss darauf, wie das eigene Handeln ausgerichtet wird: Gab es einen persönlichen Antrieb zu diesem Beruf, oder kamen Impulse von außen? War es eine kurzfristige Entscheidung, oder langfristig geplant? Nimm dir Zeit und reflektiere deine eigene Geschichte und den Einfluss auf deine Haltung und Rollenfindung anhand der Methode „Schreibimpuls zur Selbstreflexion: Wie ich Leitung wurde...“.

Diese Übung kann dabei helfen, zu überdenken, inwieweit du die Rolle einer Kita-Leitung nicht „nur“ als Beruf ausübst, sondern was dich innerlich antreibt. Hierbei geht es vor allen Dingen darum, sich die eigene Motivation (erneut) ins Bewusstsein zu rufen und eine Klarheit über die eigenen Beweggründe zu erlangen (Cantzler 2018, S. 25ff).

Diese Auseinandersetzung mit der eigenen Motivation, verbunden mit einer professionellen Haltung ist die Grundlage dafür, eigene Schwerpunkte in der Arbeit zu setzen. Hierbei kann es hilfreich sein, sich die Anforderungen, die von unterschiedlichen Seiten gestellt werden, vor Augen zu rufen. Dabei sollten sowohl die "offiziellen" Anforderungen in den Blick genommen werden, aber auch die unausgesprochenen Erwartungen. Zu diese Anforderungen und Erwartungen gilt es nun, eine eigene Linie zu entwickeln. Eine klare Positionierung im Dilemma der Mehrfachrolle führt zu einem deutlichen Rollenverständnis. Dies ist die Grundlage für erfolgreiche Kommunikation über Ziele, Herausforderungen und das eigene Verständnis von Leitung (vgl. Strehmel 2020a, S. 110ff).

**Schreibimpuls**

M1.1 Selbstreflexion

S. 1 Methoden

**Denkanstoß Erwartungen**

M1.2 Selbstreflexion

S. 2 Methoden

### *Führungsstil*

Mit dem Bewusstsein über die eigene Motivation eine Kita zu leiten, entsteht die Herausforderung, diese auch nach außen zu kommunizieren. Hierfür kann eine Auseinandersetzung mit dem eigenen Führungsstil hilfreich sein. Der eigene Führungsstil sollte im besten Fall kein zufälliger, intuitiver Prozess sein, sondern durch Nachdenken über die eigene Motivation und der Haltung gegenüber den Mitarbeitenden erarbeitet werden. Gleichzeitig sollte die eigene Haltung auch zum individuellen Charakter passen, authentisch sein und nicht künstlich erlernt werden (vgl. ebd., S. 110f)

Grundsätzlich ist eine Position als Kita-Leitung asymmetrisch vorstrukturiert. Sie hat eine besondere Machtposition und ist in der Lage ihren eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen. Dadurch entsteht die Verpflichtung, mit dieser Macht professionell und verantwortungsvoll umzugehen. Für Menschen, die sich in einer Machtposition befinden, fühlt sich dieser Zustand oft normal an, sie machen die Erfahrung gehört zu werden, Einfluss zu haben und können ihre Meinung freier kommunizieren als ihre Mitarbeitenden. Auch innerhalb von Teams können sich solche Machtstrukturen manifestieren und dazu führen, dass es Fachkräfte gibt, die nicht gehört oder gefragt werden, keinen Einfluss auf pädagogische Prozesse nehmen können und sich dadurch von ihrer Arbeit distanzieren und ihre Potentiale nicht nutzen. Eine machtsensible Führung sollte daher neben ihrem eigenen Einfluss, auch diese Dynamiken berücksichtigen und beeinflussen.

Die Autorität einer Leitung wird jedoch nicht ausschließlich durch ihren Status und die Möglichkeit, andere in ihrem Verhalten zu beeinflussen, bestimmt, sondern hängt auch maßgeblich vom Vertrauen und der Akzeptanz der Mitarbeitenden ab. Die Entwicklung eines Führungsstils basiert daher zum einen auf einer Reflexion, auf welche Weise Leitungen mit der ihnen übertragenen Macht umgehen wollen und auf ihrer Haltung und dem Vertrauensaufbau gegenüber den Mitarbeitenden (vgl. ebd., S. 116; Koschmider/Sauer 2014, S. 153f).

### *Haltungstypen und Führungsstile*

Jede Kita-Leitung arbeitet unterschiedlich und setzt eigene Schwerpunkte. Eine wichtige Unterscheidung in der Arbeit zeigen die Dimensionen Aufgaben-Orientierung und Mitarbeitenden-Orientierung:

**Aufgaben-Orientierung:** hohe Leistungs- und Zielorientierung, die Führungskraft ergreift Initiative und setzt auf eine klare Strukturierung von Aufgaben. Sie hat klare Zielsetzungen und Zielvereinbarungen, sichert die Qualität, begleitet und kontrolliert Arbeitsschritte und Ergebnisse (Fokus auf Leiten)

**Mitarbeitenden-Orientierung:** Zuwendung und Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden. Die Leitung pflegt gute Beziehungen, achtet auf ein gutes Arbeitsklima, unterstützt das Team und jedes einzelne Teammitglied (Fokus auf Führen)

Am erfolgreichsten sind dabei Leitungen, die beide Dimensionen gleichberechtigt verfolgen, also sowohl mit "Tatendrang" als auch mit "Beliebtheit" führen (vgl. Koschmider/Sauer 2014, S. 126;137). Wie unterschiedliche Schwerpunktsetzung auf Aufgaben- oder Mitarbeitendenorientierung verschiedene Haltungen erzeugen können, zeigt sich am Modell der Haltungstypen (vgl. Strehmel 2020a, S. 115):

**Der Typus der Fürsorglichkeit:** Der Fokus liegt auf persönlichen Beziehungen und Interaktionen, die Aufgabenteilung zwischen Leitung und Team ist aber eher unscharf. Die Leitung fühlt sich kompetent im Hinblick auf die pädagogische Gestaltung mit dem Team, ist jedoch bei den Themen Betriebsführung und Management eher zurückhaltend.

**Der Typus Management:** Der Fokus liegt auf Strukturen und Funktionen. Die Aufgaben von Leitung und Team sind klar getrennt, die Leitung positioniert sich als Führungskraft. Sie ist kompetent in Betriebsführung und Management, distanziert sich aber von einer pädagogischen Leitung der Kita.

**Der Typus Leadership:** Der Fokus liegt auf pädagogischer Fachlichkeit und Führung des Teams, die Verantwortung ist deutlich getrennt von den Aufgaben der Teammitglieder. Diese Leitungen fühlen sich sowohl in Bezug auf Management als auch hinsichtlich ihrer pädagogischen Leitung kompetent.

Das professionelle Handeln ist auch immer von den eigenen Erfahrungen mit unterschiedlichen Führungsstilen und Ansätzen geprägt, die man eher positiv oder negativ wahrgenommen hat. Zur Orientierung ein typisches Modell der Führungsstile:

- Die **patriarchale Leitung** - ist sehr aktiv und definiert sich als "gute Mutter/guter Vater". Sie kümmert sich um das Team, macht viele restriktive Vorgaben und trifft den Großteil der Entscheidungen. Mitarbeitende haben wenig Entscheidungs- und Handlungsspielräume.
- Die **Laissez-faire Leitung** verhält sich meist passiv. Sie lässt unkommentiert geschehen und wirkt dabei eher unbeteiligt. Da diese Leitung Entscheidungen scheut, agieren die Mitarbeitenden so, wie sie es für richtig empfinden. Es gibt wenig Zusammenspiel und die Arbeit wirkt daher eher willkürlich und strukturlos. Sie äußert keine Kritik oder Lob.
- Die **autoritäre Leitung** führt durch Befehle und Kommandos und lässt den Mitarbeitenden kaum Entscheidungsspielräume. Die Arbeitsaufträge sind oft nicht nachvollziehbar. Kritik und Anerkennung werden über die Beziehungsebene kommuniziert und können sehr verletzend sein.
- Die **partnerschaftlich-demokratische Leitung** versucht eine Balance zwischen eigener Klarheit und Spielraum für Selbstständigkeit zu schaffen. Eine konstruktive Zusammenarbeit wird durch das Einbeziehen des Teams in Entscheidungsprozesse erreicht. Kritik und Anerkennung werden sachlich kommuniziert, Konflikte bekommen einen angemessenen Raum, um bearbeitet zu werden. Kontakt zu den Mitarbeitenden wird auf einer persönlichen Ebene gepflegt (Führungsstile in Anlehnung an Weber und Levin).

Dieses Modell kann dabei helfen, konkret zu benennen, nach welchem Vorbild man sein Leitungshandeln ausrichtet und welches Verhalten man ablehnt. Der Einfluss von persönlichen Erfahrungen auf das eigene Leitungsdenken und -handeln kann so überprüft werden und es können eigene Schwerpunkte gesetzt werden (vgl. Koschmider/Sauer 2014, S. 126f).



### Denkanstoß „Gute Leitung“

M1.3 Selbstreflexion

S. 3 Methoden



### Die eigene Rolle

M1.4 Selbstreflexion

S. 4 Methoden

## Menschenbild

Um Mitarbeitende motiviert zu führen und sie zu überzeugen, gemeinsame Ziele zu erreichen, bedarf es einer intensiven Beschäftigung mit den Interessen, Bedürfnissen und Fähigkeiten der Beschäftigten. Zunächst sollte man sich aber die eigenen unterbewussten Menschenbilder klar machen, da diese erhebliche Auswirkungen auf den eigenen Führungsstil haben. Überspitzt lassen sich die Vorstellungen über Mitarbeitende in zwei Kategorien einteilen:

**Theorie X:** Menschen haben eine angeborene Abscheu vor der Arbeit und versuchen diese bestmöglich zu vermeiden. Daraus ergibt sich ein Führungsstil der stark auf Steuerung und Kontrolle ausgelegt ist und Motivation durch angedrohte Strafen erzeugt. Mitarbeitende nach diesem Menschenbild vermeiden Verantwortung, haben wenig Ehrgeiz und wünschen sich vor allem Sicherheit.

**Theorie Y:** Arbeit kann eine wichtige Quelle der Zufriedenheit sein. Wenn Mitarbeitende sich mit den Zielen des Betriebs identifizieren, üben sie Selbstkontrolle und Eigeninitiative aus, übernehmen gerne Verantwortung und sind dabei kreativ. Es ergibt sich ein Führungsstil des Vertrauens und der Förderung von Selbstständigkeit.

Auch wenn diese Theorien sehr zweidimensional sind, gibt es möglicherweise Mitarbeitende, denen ein Typ zugeschrieben wird. Hierbei ist es entscheidend sich selbst zu überprüfen, wie man zu diesem Ergebnis kommt und inwieweit eine Bereitschaft vorhanden ist, dieses Bild zu verändern. Es sollte auch überdacht werden, inwieweit das vorherrschende Menschenbild mit dem eigenen Führungsstil übereinstimmt. So ist es möglich von einem eigeninitiativen Menschenbild überzeugt zu sein, aber trotzdem stark kontrollierend zu leiten.

Für ein geeignetes Führungsverhalten gibt es kein universelles Rezept, es hängt stark von situativen Faktoren, also den jeweiligen Menschen, mit denen man es gerade zu tun hat, ab. Führungsstile sollten daher individuell variiert werden, je nach Einschätzung der zu führenden Person. Dies setzt eine adäquate Einschätzung der Mitarbeitenden voraus, um in der Lage zu sein, sie so anzusprechen, dass eine Erfüllung der Aufgaben und ein Erreichen der Ziele möglich ist.

Entscheidend ist es, die eigenen Muster und Rezepte dahingehend zu hinterfragen, inwieweit sie mit dem angestrebten Menschenbild und der eigenen Vorstellung von Leitung übereinstimmen. Grundsätzlich existiert keine allgemeingültige Theorie zur Führung von Mitarbeitenden. Wichtig ist, dass das eigene Führungsverhalten kein Zufallsprodukt ist, sondern durch die Beschäftigung mit Motivation, Rollenverständnis, Führungsstil und Menschenbild erarbeitet wird (vgl. Koschmider/Sauer 2014, S. 129).

## Modul 2: Begleitung von Veränderungsprozessen

---

Das Modul bietet eine vertiefende Auseinandersetzung mit Organisationsentwicklung und -kultur sowie der Gestaltung von Veränderungsprozessen. Zudem wird die Bedeutung der Kommunikation für Kita-Leitungen in den Fokus gerückt.

Ziel des Moduls ist es, Kita-Leitungen zu befähigen, ihre eigene Unternehmenskultur bewusst wahrzunehmen und Gestaltungsmöglichkeiten anhand der verschiedenen Phasen der Organisationsentwicklung zu planen. Dabei beschäftigen sie sich mit dem Setzen von Zielen und der Entwicklung einer Vision für ihre Einrichtung. Sie lernen die verschiedenen Stufen von Veränderungsprozessen kennen und erfahren, wie sie mit Widerständen ihrer Mitarbeitenden umgehen können. Die Leitungen sollen in die Lage versetzt werden, einen sicheren Rahmen zu schaffen, in dem Widerstände, Ängste und Verunsicherungen offen bearbeitet werden können.

Darüber hinaus erwerben die Teilnehmenden Grundlagen der Kommunikationspsychologie und verschiedene Methoden der Gesprächsführung. Sie erkennen die Bedeutung der Metakommunikation in Teamprozessen und lernen, diese gezielt einzusetzen.

---

### Qualifizierungsziele

- Die Teilnehmenden lernen die Grundlagen der Organisationsentwicklung kennen und reflektieren die eigene Unternehmenskultur.
  - Die Teilnehmenden entwickeln eine Vision für ihre Einrichtung und setzen sich Ziele für ihre Arbeit.
  - Die Teilnehmenden lernen die Phasen der Veränderung kennen und erkennen die Bedeutung der individuellen Begleitung von Mitarbeitenden in diesem Prozess.
  - Die Teilnehmenden beschäftigen sich mit kommunikationspsychologischen Modellen und den Methoden der Gesprächsführung.
  - Die Teilnehmenden lernen die Bedeutung der Metakommunikation in Team-Prozessen kennen und reflektieren ihre eigene Rolle in diesem Geschehen.
-

### *Grundlagen der Organisationsentwicklung*

Bei einer Kita als Organisation handelt es sich um ein komplexes soziales System. **Organisationsentwicklung** zielt auf die Veränderung dieses Systems ab. Dabei müssen viele verschiedene Faktoren und deren Wechselwirkungen beachtet werden. Eine Kita besteht aus vielen kleinen Systemen, wie Kindergruppen, pädagogischen Fachkräften und Eltern und ist eingebettet in das größere System der Trägerschaft, welches wiederum aus kleinen Systemen besteht und in größere eingebettet ist (vgl. Beitzel 2014, S. 82)

**Organisationskultur** beschreibt das Zusammenwirken von Menschen, Ressourcen und Strukturen, welche individuellen Regeln folgt. Jede Organisation hat ihre eigenen Gepflogenheiten, Selbstverständlichkeiten und unausgesprochenen Regeln, die für Außenstehende meist nicht ersichtlich sind. Das Konzept der Organisationskultur ist ein Versuch, zu beschreiben, wie eine Einrichtung "tickt", welche spezifischen Ereignisse und Erfahrungen das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen und wie Entscheidungen, die oft unausgesprochen sind, zu verstehen sind. Sichtbar wird diese Organisationskultur durch die Aufschlüsselung in Werte, Normen, Artefakte und Verhaltensweisen:

**Werte** legen fest, was in der Einrichtung als bedeutsam eingeschätzt wird. Welche Leitbilder beeinflussen das Handeln des Einzelnen und der Gruppe, welche Mythen, Anekdoten, Vorbilder und Geschichten sind bedeutsam.

**Normen** beziehen sich auf spezifische Verhaltenserwartungen, die das Handeln durch Kann-, Soll- und Muss-Vorschriften lenken. Sie spiegeln wider, was den Mitgliedern einer Organisation erlaubt ist ("Kann"), was erwünscht ist ("Soll") und was zwingend erforderlich ist ("Muss"). Dazu gehören auch Tabus, also das, was verboten ist, worüber nicht gesprochen wird und was negativ sanktioniert wird.

**Artefakte** sind sichtbare Ausdrucksformen des Unternehmens wie Architektur, Logos, Arbeitsweisen, Statussymbole und Kunst. Diese Elemente prägen das äußere Erscheinungsbild und die Kultur der Organisation. Beispielsweise vermitteln der Eingangsbereich und die Räume einer Kita sowie das Logo und die öffentliche Präsenz einen wichtigen ersten Eindruck an Eltern.

In den **Verhaltensweisen** der Leitung und Mitarbeitenden spiegeln sich die Haltungen, Regeln und Vorschriften wider, sei es ausgesprochen oder unausgesprochen. Riten und Rituale verdeutlichen, was den Mitgliedern der Organisation wichtig ist, ihren Alltag prägt, ihnen Freude bereitet, ihnen Angst macht, wie sie Probleme lösen und womit sie sich identifizieren .

Die Auseinandersetzung mit der eigenen Organisationskultur trägt dazu bei, die Verhaltensweisen und Prozesse einer Organisation besser zu verstehen und auch Widersprüchliches zu erkennen. Außerdem zeigt sich, was den Mitarbeitenden besonders wichtig ist, worauf sie vielleicht stolz sind, oder warum bestimmte Aspekte weniger ausgeprägt sind. Auch für On- und Off-Boarding Prozesse ist eine Kenntnis dieser Kultur sehr hilfreich. Eine der Aufgaben als Kita-Leitung ist es, die Organisationskultur durch entsprechende Impulse, Motivation und Personalführung zu gestalten. Diese Organisationsentwicklung soll, durch die Auseinandersetzung mit neuen Anforderungen, zu einer nachhaltigen Veränderung von Verhalten führen. Es werden dabei zwei Ziele verfolgt:

- Die Verbesserung der Produktivität der Organisation durch Flexibilität und Lernfähigkeit
- Die Verbesserung der Arbeitssituation der beteiligten Menschen durch mehr Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, mehr Handlungs- und Entscheidungsspielraum, sowie mehr Mitwirkung an Entscheidungsprozessen.

Organisationsentwicklungsexpert\*innen gehen davon aus, dass Mitglieder einer Organisation den legitimen Wunsch haben, Veränderungen mitzugestalten. Sie sind bereit, sich für Ziele einzusetzen und Probleme zu lösen, wenn sie entsprechende Handlungsspielräume erhalten. Dies betont die Bedeutung einer transparenten und umfassenden Partizipation der Betroffenen während des gesamten Veränderungsprozesses (vgl. Strehmel/Ulber 2020, S. 298f).



## Rundgang Unternehmenskultur

M2.1 Selbstreflexion

S. 5 Methoden

### Phasen der Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklungsprozesse lassen sich durch vier Hauptphasen beschreiben: Diagnose - Planung - Aktion – Auswertung (vgl. Strehmel/Ulber 2020 , S. 303f).

**Diagnose:** In welcher Situation steckt die Einrichtung? Von welchen Voraussetzungen kann die Führungskraft ausgehen?

In dieser Phase müssen die Ziele identifiziert und die Beteiligten von Anfang an einbezogen werden. Es geht um eine Bestandsaufnahme, die Identifikation von Störungen, die Erhebung und Analyse von Problemen sowie die Bewertung der Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden.

In dieser Phase ist es hilfreich über die eigene Vision für die Einrichtung nachzudenken: Welche allgemeine positive Vorstellung habe ich von meiner Einrichtung in der Zukunft?

**Planung:** Was sind die konkreten Ziele? Wie kommen die Organisationsmitglieder zu einer Zukunftsvision?

Hier geht es um Zielklärung, Problemlösungsansätze und die Aktionsplanung. Die gesetzten Ziele sollten immer SMART formuliert werden (spezifisch, messbar, angemessen, realistisch und terminiert). Für die Planung spielen drei Prozesse eine bedeutende Rolle:

- **Informationsprozesse:** Welche Informationen müssen in den verschiedenen Phasen des Veränderungsprozesses an welche Empfänger weitergegeben werden? Wie können Verständigungsprozesse über die Inhalte erfolgen?
- **Lernprozesse:** Welche alltäglichen Handlungsweisen werden infrage gestellt und sollen verändert werden? Welche neuen Routinen sollen eingeübt werden? Welches Wissen und Können ist dafür notwendig? Wie kann die Führungskraft Lerngelegenheiten zur Verfügung stellen und Reflexionsmöglichkeiten eröffnen?
- **Psychosoziale Veränderungsprozesse:** Was wird sich für jede einzelne Person und für die Zusammenarbeit ändern? Wie kann ich als Führungskraft gemeinsam mit allen Beteiligten neue Formen der Zusammenarbeit entwickeln?

**Aktion:** Welche konkreten Schritte müssen gegangen werden, um die Ziele zu erreichen? Hierbei sollten Reihenfolge, Zeitpunkte und Aktivitäten möglichst konkret geplant werden. Führungskräfte haben in dieser Phase die Aufgabe, die Einführung und Erprobung von Maßnahmen zu begleiten, bis die neuen Routinen etabliert sind.

**Auswertung:** Sind die Ziele erreicht? Wo muss gegebenenfalls nachgesteuert werden? Die Ergebnisse werden analysiert und Erfahrungswerte gesammelt. Daraus ergeben sich mögliche Planungen für die nächsten Schritte.



**Vision für die Zukunft**  
M2.2 Selbstreflexion  
S. 6 Methoden



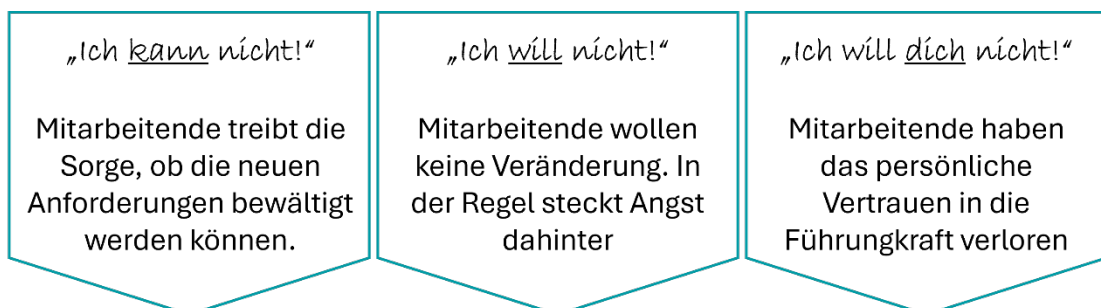
**SMARTe Ziele**  
M2.3 Selbstreflexion  
S. 7 Methoden

### Phasen der Veränderung

Reaktionen auf Veränderungen finden immer in mehreren Phasen statt. Der Umgang mit individuellen Reaktionen ist entscheidend für die Akzeptanz der Maßnahmen und die Überzeugung, dass die geplanten Veränderungen notwendig und sinnvoll sind. Die Umsetzung der Ziele gelingt am besten, wenn sie vom gesamten Team unterstützt werden. Die Umsetzung von Veränderungsprozessen geht oft mit intensiven und gegensätzlichen Gefühlen bei allen Beteiligten einher. Das Bekannte wird in Frage gestellt, was zu Verunsicherung und Angst führen kann, da etablierte Arbeitsweisen und Zusammenarbeitsformen infrage gestellt werden. Die bisherigen Fähigkeiten könnten möglicherweise überflüssig werden, was zu einem Verlust an Anerkennung führt, bisherige Erfahrungen könnten nicht mehr relevant sein. Betroffene müssen sich neuen Herausforderungen stellen, ohne sicher zu sein, ob sie diese bewältigen können. Manche empfinden die Veränderungswünsche als Kritik an ihrer bisherigen Leistung, was zu Unsicherheit, Gefühlen des Kontrollverlusts und Ängsten vor dem Neuen und Unbekannten führen kann (vgl. Beitzel 2014, S. 85).

### Formen des Widerstands

Die Hintergründe einer Verweigerungshaltung zu verstehen, ist eine wichtige Voraussetzung, um die Mitarbeitenden im Veränderungsprozess zu begleiten:



## Widerstand gegen den Veränderungsprozess

Abb.: Widerstand gegen Veränderung (eigene Darstellung nach Reupert o. J.)

Widerstände gegen eine geplante Veränderung sind normal und können sich in den verschiedensten Formen äußern. Diese Widerstände können nie durch reine Informationsvermittlung überwunden werden. Nur wenn Leitungen ihre Mitarbeitenden verstehen und emotional erreichen, können Veränderungsprozesse angeregt werden.

Folgende Leitsätze können ein Bewusstsein für die Grundhaltung gegenüber Widerständen in Veränderungsprozessen schaffen (vgl. Beitzel 2014, S. 85):

- Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand!
- Widerstände enthalten verschlüsselte Botschaften!
- Nichtbeachtung führt zu Blockaden!
- Mit dem Widerstand gehen, nicht gegen ihn!

Natürlich begleiten auch positive Emotionen den Veränderungsprozess: Begeisterung, Vorfreude auf interessante Erfahrungen, Hoffnung auf neue Entfaltungsmöglichkeiten und bessere Arbeitsbedingungen. Neben der Beschäftigung mit den Widerständen kann es sinnvoll und hilfreich sein, die weiteren Phasen eines Veränderungsprozesses genauer zu betrachten. So kann festgestellt werden, in welcher Phase sich welche Mitarbeitenden befinden und welche Schritte möglich und nötig sind, um weiterzukommen. Auch ein gemeinsamer Blick im Team auf die Phasen kann als Diskussionsgrundlage genutzt werden und individuelle Bedürfnisse können besser berücksichtigt werden (vgl. Cantzler 2018, S. 49f).

Vor dem Auftreten der Notwendigkeit für Veränderungen und Neuorientierung befinden sich die Beteiligten in der Phase der **relativen Zufriedenheit**. In dieser Phase besteht der Wunsch, den aktuellen Zustand zu bewahren, da er als akzeptabel empfunden wird. Die Regeln sind bekannt, und jeder kennt seine Rolle. In der zweiten Phase treten **Zweifel** auf, und die Sinnhaftigkeit einer Veränderung wird in Frage gestellt. Es herrscht große Unsicherheit, und einige Gruppenmitglieder zweifeln an ihrer eigenen Fähigkeit, den neuen Anforderungen gerecht zu werden. Diese Zweifel können auch zu Ablehnung und Widerstand führen. In dieser Phase können auch längst geklärte Themen erneut auftauchen. Dies ist ein Zeichen dafür, dass hier noch Unklarheiten bestehen und die Bearbeitung auf dem Weg in ein neues Gleichgewicht wichtig ist (vgl. Strehmel/Ulber 2020, S. 301).

Nach den Phasen der relativen Zufriedenheit und der Zweifel tritt schließlich die Phase der **Verwirrung** ein. In dieser Phase haben die Beteiligten den Sinn und die Notwendigkeit der Neuorientierung größtenteils akzeptiert und richten ihren Blick nach vorne. Obwohl gelegentlich noch Zweifel auftreten können, liegt der Fokus darauf, herauszufinden, was die Veränderung konkret bedeutet. Es stellt sich die Frage nach den neuen Regeln und Richtlinien, was bleibt, was neu hinzukommt und was abgeschafft werden soll.

Nach der Phase der Verwirrung tritt die Phase der **Neuorientierung** ein, in der Ideen und Modelle für die Umsetzung der Veränderung entstehen. Es folgt die Phase der **Stabilisierung**, in der die entwickelten Ideen und Absprachen geübt und wiederholt werden, um eine zunehmende Handlungssicherheit zu erreichen. Mit der Zeit entsteht automatisch ein neues Gefühl der relativen Zufriedenheit, das darauf hinweist, dass die Veränderung akzeptiert und in den Arbeitsalltag integriert wurde (vgl. Cantzler 2018, S. 54).

## Phasen der Veränderung

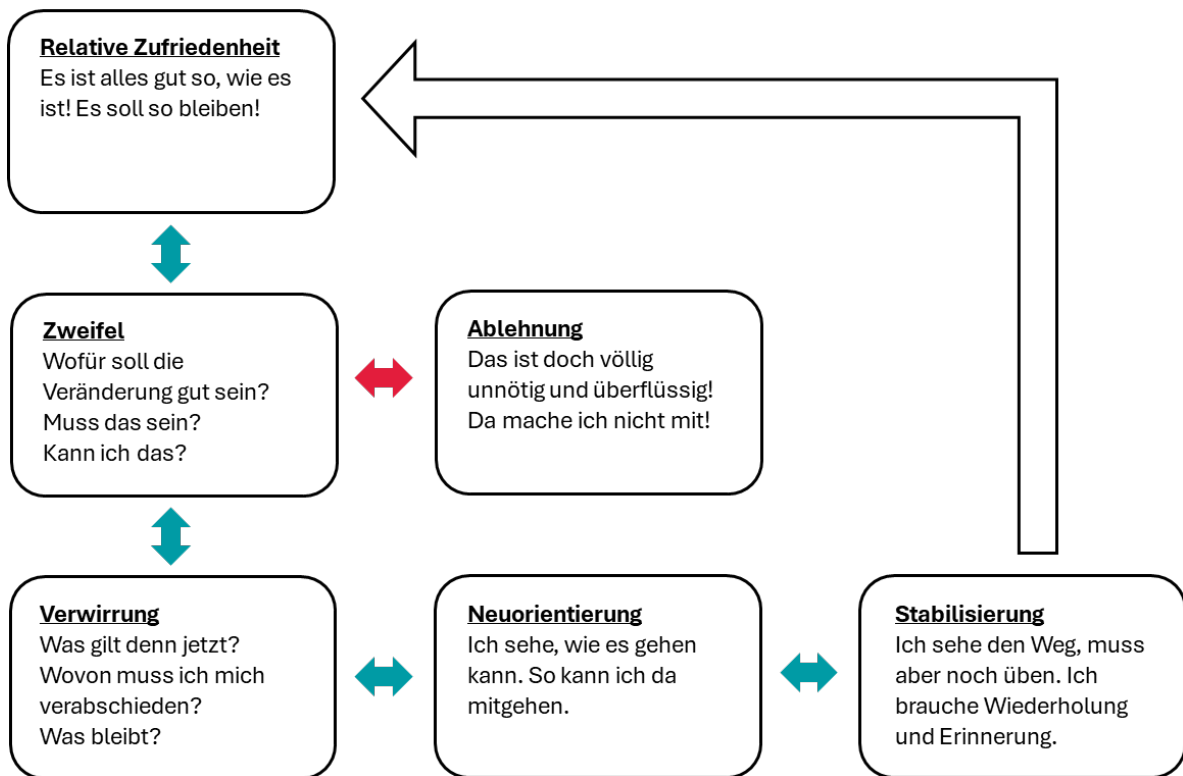


Abb.: Phasen der Veränderung (eigene Darstellung nach Cantzler 2018, S.53)

Veränderungsprozesse können sehr anstrengend und beschwerlich sein. Gerade im Hinblick auf die knappen Ressourcen von Kitas bei wachsenden Ansprüchen an die Qualität können sich die Fachkräfte unter Druck gesetzt fühlen. Dieses sogenannte Umsetzungsdilemma, welches auch zu Stress und Unzufriedenheit führen kann, kann von Leitungen nur in Grenzen ausbalanciert werden. Die Möglichkeit und die Ressourcen, die geplanten Veränderungen durchzusetzen, sollte daher immer im Blickfeld behalten werden. Im Prozess sollten auch Teilerfolge wahrgenommen und Geschafftes gefeiert werden, um diese Anstrengungen entsprechend zu würdigen (vgl. Cantzler 2018, S. 54).

### Kommunikation und Interaktionsgestaltung als Hauptaufgabe von Leitungen

Eine gelingende Kommunikation im Team wirkt sich nachweislich positiv auf die Gesamtatmosphäre in der Kita und vor allem auch auf die Kinder aus. Für die Gestaltung einer konstruktiven Gesprächskultur in der Kita kommt der Leitung eine Schlüsselrolle zu. Sie sollte zunächst selbst möglichst wertschätzend und förderlich kommunizieren und so eine Vorbildfunktion einnehmen. Gleichzeitig muss sie versuchen, ein Umfeld für das Team zu schaffen, das einen sicheren Rahmen für ehrliches Feedback und konstruktive Kritik erzeugt, ohne, dass Beziehungen der Mitarbeitenden durch Verurteilung und Bewertung und daraufhin folgende Rechtfertigungen und Gegenangriffe belastet werden. Die Kommunikationsaufgabe der Leitung bezieht sich daher nicht nur auf die eigene Kommunikation, sondern beinhaltet auch eine metakommunikative Auseinandersetzung mit dem Team darüber, wie überhaupt kommuniziert werden soll. Diese Befähigung zu einem offenen Austausch über Kommunikation befähigt die Mitarbeitenden auch untereinander in eigenständiger Verantwortung bewusster und reflektierter zu kommunizieren (vgl. ebd., S. 73f).

Eine große Herausforderung in diesem Prozess besteht darin, auch als Leitung eine Bereitschaft zu zeigen, sich in Frage stellen zu lassen und auch kritisiert zu werden. Wenn Mitarbeitende bestimmte Schutzmechanismen abbauen sollen, um sich für einen Prozess zu öffnen und beispielsweise Kritik konstruktiv anzunehmen, so muss auch die Leitung bereit sein, die eigenen Mechanismen wahrzunehmen und zu reflektieren. Auch weil sie durch ihre Machtposition in der Lage ist, dies zu unterbinden und Diskussionen darüber abubrechen. Eine professionelle Kommunikation steht daher auch im Zusammenhang mit einem verantwortungsbewussten Umgang mit der eigenen Macht (vgl. Schulz von Thun et al. 2018, S. 19).

Für Kita-Leitungen ist ein umfassendes Wissen über verschiedene Kommunikationsmodelle und -zusammenhänge sehr hilfreich. Dies ermöglicht es, die Kommunikation im Team konstruktiv zu gestalten und die Kommunikationskultur zu analysieren, zu reflektieren und bei Bedarf weiterzuentwickeln. Im Folgenden sollen daher zwei metakommunikative Modelle und verschiedene Methoden der Gesprächsführung vorgestellt werden, welche in diesem Prozess unterstützen können (vgl. Cantzler 2018, S. 74).

### *Transaktionsmodell*

Ein Beispiel für einen Schlüssel zum besseren Verständnis menschlicher Kommunikation ist das Modell der Transaktionsanalyse nach Eric Berne (2001). Dieses Modell basiert auf der Beobachtung, dass es in der Kommunikation Beziehungsmuster gibt, die harmonisieren und solche, die zu Kommunikationsstörungen führen. Der Kern des Transaktionsmodells beschreibt drei verschiedene „Ich-Zustände“, die für die Teamkommunikation relevant sein können. Innerhalb einer Kommunikation wechselt eine Person häufig zwischen diesen Ich-Zuständen. Dies wird oft durch die spezifische Wortwahl, den Tonfall und den Inhalt der Aussagen hör- und sichtbar. Begleitet wird dies durch Mimik, Gestik und Körpersprache.

- Das **Eltern-Ich** – jeder Mensch ist von seinen Eltern geprägt und trägt einen Teil der verinnerlichten Haltungen und Grundsätze in sich. In der Kommunikation äußert sich dies beispielsweise darin, dass jemand den Gesprächspartner bevormundet, ihm sagt, was er tun und lassen soll, sein Verhalten missbilligt oder ihn umsorgt und bemuttert.
- Das **Erwachsenen-Ich** – wer aus dem Erwachsenen-Ich heraus handelt, betrachtet Situationen weitestgehend sachlich und objektiv. Eine Person, die im Erwachsenen-Ich-Zustand kommuniziert, behandelt den Gesprächspartner gleichwertig und respektvoll und agiert sachlich-konstruktiv.
- Das **Kind-Ich** – jeder trägt immer ein Stück des Kindes in sich, das er oder sie einmal war. In manchen Situationen reagiert der Erwachsene dann uneinsichtig, trotzig, albern oder unsicher. Gleichzeitig können auch positive kindliche Eigenschaften wie Fantasie, Neugier und Lerneifer zum Vorschein kommen.

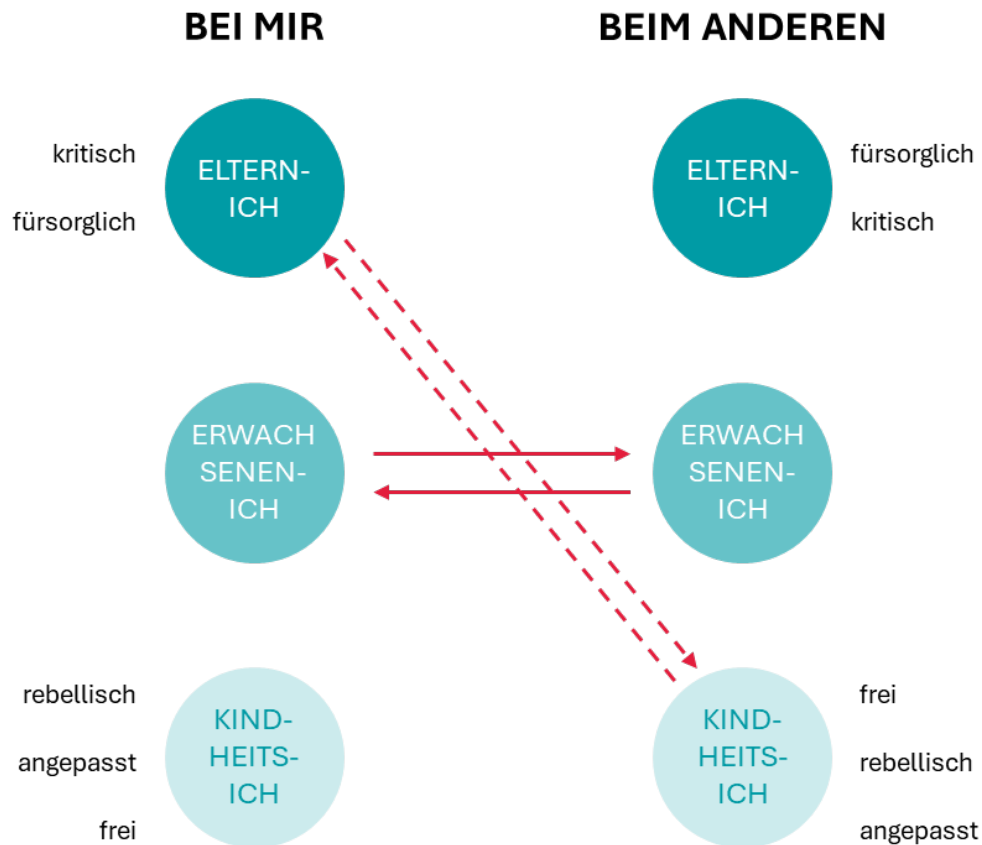


Abb.: Transaktionsanalyse (eigene Darstellung nach Cantzler 2018, S. 78ff)

Diese Ich-Zustände wirken in der Regel meist unbewusst. Die Verhaltensmuster zeigen sich in der Kommunikation nicht immer offensichtlich, sondern laufen oft eher versteckt ab (vgl. Cantzler 2018, S. 78). In einem Kleingruppenteam kann es beispielsweise passieren, dass eine ältere Kollegin einer jüngeren Kollegin unbewusst aus Fürsorge heraus auf der Eltern-Ich-Ebene begegnet. Die jüngere Kollegin fühlt sich dadurch bevormundet und reagiert daraufhin rebellisch im Kind-Ich.

*„Du musst das Elterngespräch noch vorbereiten, ich helfe dir dabei.“*

*„Das schaff ich schon alleine!“*

Das Ziel in solchen Situationen besteht darin, sich dieser Kommunikationsebenen bewusst zu werden und in einem Klärungsprozess das Erwachsenen-Ich auf beiden Seiten zu entwickeln.

In einer komplementären Transaktion stimmen die Ich-Zustände des Senders und des Empfängers überein. Wie im Beispiel könnte eine Nachricht im Eltern-Ich an eine Nachricht im Kind-Ich gerichtet sein und umgekehrt. Dies kann in den meisten Fällen ohne größere Probleme ablaufen, da die erwarteten Rollen eingehalten werden. In gekreuzten Transaktionen hingegen sind die Ich-Zustände von Sender und Empfänger nicht aufeinander abgestimmt, was oft zu Kommunikationsproblemen führt. Beispielsweise wenn beide Gesprächsteilnehmer\*innen im Erwachsenen-Ich kommunizieren:

*„Wir sollten einen festen Tag für die Dokumentation einplanen, das ist sonst unprofessionell.“*

*„Das ist doch unnötig, da kommt immer was dazwischen. Du solltest flexibler sein.“*

In der Rolle der Kita-Leitung kann die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Kombinationsmöglichkeiten der Ich-Zustände und deren Auswirkungen zum besseren Verständnis beitragen, was in der Kommunikation gerade schief läuft. Da diese Ich-Zustände in der Kommunikation eher automatisch und ohne bewusstes Nachdenken eingenommen werden, ist es hilfreich, sich den jeweiligen Zustand in der jeweiligen Situation bewusst zu machen. Es geht darum, bewusst im Erwachsenen-Ich zu bleiben und auch dann respektvoll und sachlich zu reagieren, wenn die andere Person sich möglicherweise in einem anderen Ich-Zustand befindet.

Die Transaktionsanalyse ist insbesondere nützlich, wenn es zu anhaltenden Konflikten in der Kommunikation kommt. Durch ihre Anwendung können die Ursachen dieser Konflikte identifiziert und Verhaltensmuster aufgedeckt werden, die möglicherweise zu Missverständnissen oder Problemen führen. Auf dieser Grundlage können dann neue Kommunikationsstrategien entwickelt und angewendet werden, um einen Ausweg aus dem Dilemma zu finden und zu einer konstruktiveren und harmonischeren Interaktion zu gelangen (vgl. ebd.).



**Ich-Zustände**  
 M2.4 Selbstreflexion  
 S. 8 Methoden

*Das Kommunikationsquadrat*

Nach dem Kommunikationsquadrat von Friedemann Schulz von Thun enthält jede Äußerung vier Botschaften gleichzeitig:

- Eine Sachebene (Worüber ich informiere)
- Eine Selbstkundgabe (Was ich von mir zu erkennen gebe)
- Einen Beziehungshinweis (Was ich von dir halte und wie ich zu dir stehe)
- Einen Appell (Was ich bei dir erreichen möchte)

Diese vier Botschaften werden vom "Sender" ausgesprochen (mit vier Schnäbeln sprechen) und vom "Empfänger" wahrgenommen (mit vier Ohren hören).

**KOMMUNIKATIONSQUADRAT**

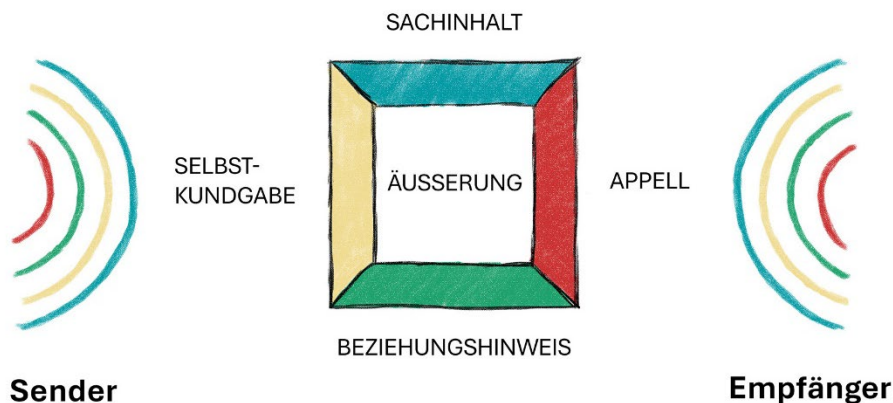


Abb.: Kommunikationsquadrat (eigen Darsetellung nach Schulz von Thun et al. 2018, S. 32)

In den alltäglichen Dialogen zwischen Teammitgliedern kommt es häufig zu Missverständnissen zwischen Sender und Empfänger. Dies liegt daran, dass der Sender in einer Botschaft immer vier Deutungsmöglichkeiten verpackt. Gleichzeitig hat der Empfänger vier verschiedene Arten, die Nachricht zu interpretieren. Das führt dazu, dass die Intention des Senders oft nicht mit dem übereinstimmt, was beim Empfänger ankommt. Die Kenntnis über die vier Ebenen des Kommunikationsquadrats helfen, Gesprächssituationen zu analysieren und zu reflektieren, mit welchem Ohr eine beispielsweise sachlich gemeinte Botschaft gehört wurde.

Beispielsweise kann der Satz "Es gibt jetzt Mittagessen" auf der Sachebene bedeuten, dass es jetzt Zeit für das Mittagessen ist. Auf der Ebene der Selbstkundgabe könnte es aussagen, dass der Sprecher den Tagesablauf im Blick hat und Verantwortung übernimmt. Auf der Beziehungsebene könnte die Botschaft lauten, dass das Gegenüber daran erinnert werden muss und alles nicht so genau nimmt. Die Apell-Ebene könnte sein, dass das Gegenüber jetzt mal den Tisch decken sollte.

Für Führungskräfte ist ein Bewusstsein über die Komplexität einer Nachricht wichtig. Folgende Ebenen haben aber eine besondere Bedeutung: Ein gutes Apell-Ohr ist wichtig, um zu verstehen, welche Wünsche und Erwartungen offen und verdeckt ausgesprochen werden. Dabei geht es nicht darum, dass diese Wünsche erfüllt werden sollen. Sie sollten aber gehört und ernst genommen werden. Unerfüllte Wünsche von heute sind die Vorwürfe von morgen. Auch die Selbstkundgabe in Äußerungen der Mitarbeitenden kann wichtige Informationen darüber liefern, wie es den Fachkräften in der Einrichtung geht. Eine Leitung benötigt die Fähigkeit eindeutig auf der Apell-Ebene zu kommunizieren. Forderungen an die Mitarbeitenden sollten nicht verdeckt oder geschönt werden, wenn sie auf dem "Apell-Ohr" gehört werden sollen. Wenn diese Form der Ansprache herausfordernd ist, oder von den Mitarbeitenden scheinbar nicht wahrgenommen wird, sollte die Kommunikation auf Apell-Ebene weiterentwickelt werden.

Das Kommunikations-Quadrat kann in besonderem Maße hilfreich sein, um zu erkennen, wodurch eine Beziehung belastet ist und auf welcher zwischenmenschlichen Dimension ein Konflikt stattfindet. Zum Beispiel lässt sich herausfinden, ob eine Fachkraft Äußerungen hauptsächlich auf der Beziehungsebene deutet und daraufhin auch überprüfen, was in dieser Ebene möglicherweise transportiert wird und was auf dieser Ebene möglicherweise geklärt werden muss (vgl. Schulz von Thun et al. 2018, S. 31f).



### Kommunikationsquadrat

M2.5 Teamreflexion  
S. 10 & 11 Methoden



### F. Schulz v. Thun et al. 2018

Literaturhinweis  
Zur Vertiefung

## Kommunikationsmethoden

### Ich Botschaften

Ich-Botschaften sind grundlegend für einen konstruktiven Austausch und Dialog, während Du-Botschaften oft als Angriff oder Vorwurf empfunden werden und häufig Widerstände auslösen. Auch Verallgemeinerungen (immer, ständig, überall, schon wieder), die oft im Zusammenhang mit Du-Botschaften auftreten, sollten vermieden werden, um einen lösungsorientierten Dialog zu erreichen. Zum Beispiel:

Du-Botschaft: „*Du hast schon wieder die Teamsitzung vergessen.*“

Ich-Botschaft: „*Ich habe dich gestern in der Teamsitzung vermisst. Was war los?*“

### Aktives Zuhören

Aktives Zuhören ist eine zentrale Gesprächstechnik, bei der der Zuhörende die Bedürfnisse und Gefühle des Sprechers verbalisiert, sachlich zusammenfasst und gezielt nachfragt, um Verständigung über einen Sachverhalt zu erreichen (vgl. Cantzler 2018, S. 91). Es lässt sich in drei Stufen beschreiben:

1. Eine Beziehung herstellen: Die Leitungskraft sorgt für eine störungsfreie Gesprächssituation und signalisiert: „Ich bin ganz Ohr.“
2. Verständigung erreichen durch intensives Zuhören, eine Zusammenfassung und Rückmeldung, ein „auf den Punkt bringen“ des Gesagten bzw. Verstandenen und damit eine Absicherung der Inhalte.
3. Die wahrgenommenen Gefühle des Gegenübers widerspiegeln durch die „Kunst, dem anderen aus dem Herzen zu sprechen“. Diese Stufe setzt ein gewisses Vertrauensverhältnis voraus (vgl. Schulz von Thun et al. 2018, S. 70ff).

Beim Aktiven Zuhören geht es vorerst nicht darum, dem Gesagten zuzustimmen oder es abzulehnen, es dient dazu eine Verständigung über die Auffassungen des Anderen zu erreichen und dabei nicht nur objektive Aspekte, sondern auch persönlichen Bedürfnisse des Mitarbeitenden wahrzunehmen. Die große Herausforderung ist daher auch eine gewisse Zeit der "Lösungslosigkeit" auszuhalten, während Hintergründe dargelegt werden. Beim Aktiven Zuhören übernimmt die\*der Erzählende die Leitung des Gesprächs. Aktives Zuhören dient nicht ausschließlich der Verbesserung der Kommunikation. Sie kann auch zwischenmenschliche Beziehungen stärken und ein tieferes Verständnis über die Beweggründe des Gegenübers erzeugen (vgl. Schulz von Thun et al. 2018, S. 72).

### Feedback

Frühkindliche Bildungsarbeit ist eine unsichtbare Leistung. Dies bedeutet, dass ein Kompetenz- und Wirksamkeitsgefühl für die Mitarbeitenden vor allem dann entsteht, wenn diese Leistungen benannt werden. Feedback ist daher ein essentieller Teil der Leitungstätigkeit, um Mitarbeitenden Rückmeldung zu ihrer Arbeit zu geben. So kann Sicherheit darüber erlangt werden, ob das eigene Verhalten in Ordnung ist und in welchen Bereichen Entwicklung gefordert wird. Ein faires und konstruktives Feedback enthält folgende Punkte:

- Die Beschreibung der subjektiven Wahrnehmung, die auch als solche kenntlich gemacht werden sollte (»Ich-Botschaften«).
- Positive wie auch negative Einschätzungen zu Merkmalen, die von der Person beeinflussbar sind (z.B. nicht so leise, sondern etwas lauter zu sprechen).
- Eine unterstützende Grundhaltung, das Gegenüber sollte ihre Wertschätzung spüren, auch wenn ein bestimmtes Verhalten in einer konkreten Situation kritisch beurteilt wird.

Positives Feedback im Sinne von Lob sollte möglichst zeitnah, konkret und detailliert gegeben werden. Kritik sollte auch zeitnah und detailliert, aber immer unter 4-Augen erfolgen und von einer Ermutigung und Handlungsempfehlung begleitet werden. Außerdem gilt das Prinzip: Wenn die Kritik vorbei ist, ist sie vorbei. Genauso wichtig wie die Regeln für das Geben von Feedback, sind auch die Regeln für das Empfangen von Feedback, die im Rahmen der Teamworkshops ausgearbeitet werden (vgl. Strehmel 2020b, S. 167).



#### Feedback

M2.6 Selbstreflexion

S. 12 Methoden

### Moderationsmethoden

Regelmäßige Teambesprechungen gehören zum Alltag von Kita-Leitungen. Eine gut gestaltete und geführte Teamsitzung sorgt für eine effektive Zusammenarbeit und stärkt die Kommunikation im Team. Eine Besprechung sollte deshalb immer gut vorbereitet werden. Die Themen einer Teambesprechung lassen sich meistens einem der folgenden drei Punkte zuordnen:

- Infos für das Team
- Pädagogische Themen zur Diskussion
- Herausfordernde/konfliktreiche Situationen

Die Tagesordnungspunkte sollten im Vorfeld auch von Mitarbeitenden angeregt werden können (z.B. Flipchart mit Themensammlung im Personalraum). Das Ziel einer Moderation ist es, die Sitzung zu strukturieren, alle Kolleg\*innen zur Teilnahme zu ermutigen und zu Entscheidungen zu gelangen, sowie Sachverhalte zu klären. Zur Strukturierung einer Besprechung hilft es, sich einen Ablaufplan zu erstellen. Im Wesentlichen startet eine Sitzung mit einer Begrüßung, dem Vorstellen einer Tagesordnung und dem Vorstellen der Ziele, damit die wichtigsten Themen von vornherein klar sind. Während der Besprechung ist es entscheidend, allen Teilnehmenden genug Raum zu geben. Das bedeutet, die Zeit für die einzelnen Themenpunkte und Redebeiträge im Blick zu haben und auch eher stille und zurückhaltende Personen an Diskussionen zu beteiligen (vgl. Strehmel 2020b, S. 166).

#### Zeitwacht

Wie könnte eine gute Methode der Redezeitüberwachung für dein Team aussehen, vor allem wenn es „Vielredner\*innen“ gibt, die für sich viel Zeit in Anspruch nehmen? Zeitwacht kann mit Sanduhren, Weckern oder Ampelkarten umgesetzt werden und sollte vorher gut besprochen werden. Es ist auch durchaus sinnvoll, diese Aufgabe im Team zu rotieren, um sich besser mit den Inhalten auseinandersetzen zu können.

#### Redeanteile

Um einen umfassenden Eindruck von Stimmungen und Meinungen im Team zu gewinnen, ist es bedeutsam, alle Stimmen zu hören. Hierfür kann es sinnvoll sein, die Mitarbeitenden bereits vor der Besprechung zu informieren, welche Themen auf der Tagesordnung stehen, damit sie sich bereits mit den Themen auseinandersetzen können. Um auch Kolleg\*innen zu hören, die sich sonst nicht äußern, können folgende Methoden angewandt werden:

- Die Rundenbasierte Diskussion: Jede\*r kommt nacheinander zu Wort und bekommt Gelegenheit, seine Meinung zu äußern.
- Direkte Ansprache: Kolleg\*innen werden unterstützend angesprochen, sich zu äußern. Zum Beispiel „Was denkst du über das Thema?“.
- Diskussion in Kleingruppen: Die Mitarbeitenden sollen das Thema zunächst in Zweiergruppen diskutieren und anschließend ihre Überlegungen der Gruppe vortragen

Zum Abschluss einer Sitzung sollten die Hauptthemen und Entscheidungen zusammengefasst dargestellt und mögliche Aufgaben sowie Verantwortlichkeiten benannt werden. Zudem kann ein kurzes Feedback zur Sitzung eingeholt werden (orientiert an den Feedback-Regeln) (vgl. ebd., S. 165).



#### Kopfstand

M2.7 Moderations-Methode

S. 13 Methoden

### *Metakommunikation im Team*

Das kommunikative Ziel, in Teams und auch in Teamsitzungen einen offenen Austausch über die Qualität der Zusammenarbeit zu erreichen und Meinungsverschiedenheiten und Konflikte offen auszutragen, muss behutsam umgesetzt werden. Eine langjährige „Kultur des Schweigens und Duldens“ kann nicht kurzfristig in ein offenes Klima verwandelt werden, indem über Art und Weise der Kommunikation gesprochen wird. Wichtige Punkte auf diesem Weg sind die Bereitschaft und der Wille der Führungskraft, offen zu kommunizieren und vom Sinn der Einführung von Metakommunikation überzeugt zu sein. Diesen Sinn muss sie auch an die Mitarbeitenden übermitteln. Nur durch transparente Motive wissen die Mitarbeitenden, worauf sie sich einlassen. Der erste Schritt muss von der Leitung gegangen werden. Wenn sie positive und problematische Aspekte der Zusammenarbeit offen, aber nicht destruktiv, benennen kann, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass auch Mitarbeitende sich trauen, sich offener zu äußern. Am Anfang sollten auch vorsichtige Andeutungen und Kleinigkeiten aufgegriffen werden, um den Prozess anzustoßen. Ein weiterer entscheidender Punkt für eine offene Atmosphäre in der Team-Kommunikation ist die Reaktion der Leitung vor allem auf kritische Äußerungen. Wenn diese Äußerungen nicht in einem konstruktiven Rahmen diskutiert werden können, werden sich die Mitarbeitenden in Zukunft nicht mehr frei äußern und sich nicht ernst genommen fühlen (vgl. Schulz von Thun et al. 2018, S. 122ff).

## Modul 3: Teamentwicklung

---

**Modul 3** führt in die Grundlagen, Ziele und Methoden der **Teamentwicklung** ein. Leitungen sollen befähigt werden, eine kooperative Auseinandersetzung mit der eigenen Teamkultur zu begleiten. Dazu setzen sie sich mit verschiedenen Rollen, Dynamiken und Herausforderungen in der Zusammenarbeit im Team auseinander und lernen die verschiedenen Phasen der Teamentwicklung kennen. Die Leitungskräfte analysieren, in welcher Phase sich ihr Team aktuell befindet und welche Entwicklungsschritte notwendig sind, um im eigenen Team eine gemeinsame Kultur des Hinschauens und eine konstruktive Haltung zu Veränderungen erreichen zu können. Mit der „Kollegialen Beratung“ lernen die Leitungen eine Methode kennen, um den professionellen pädagogischen Austausch und die Reflexionsfähigkeit im Team zu fördern.

---

### Qualifizierungsziele

- Die Teilnehmenden lernen die Phasen der Teamentwicklung kennen und analysieren in welcher Phase sich ihr Team gerade befindet.
  - Die Teilnehmenden analysieren Rollen und Dynamiken in ihrem Team.
  - Die Teilnehmenden setzen sich mit der Bedeutung einer wertschätzenden Kommunikationskultur auseinander und lernen das Konzept der Teamwürde kennen.
  - Die Teilnehmenden lernen verschiedene Methoden zur Teamentwicklung kennen und wenden diese an.
  - Die Teilnehmenden lernen die „Kollegiale Beratung“ als Methode für wertschätzenden und fachlichen Austausch kennen und üben diese anhand der Rekonstruktion eines Falles.
-

### Teamkultur entwickeln: Wie wollen wir im Team zusammenarbeiten?

Da die Qualität der Zusammenarbeit im Team enormen Einfluss auf die Zufriedenheit im Arbeitsalltag und das Belastungsempfinden der einzelnen Mitarbeitenden hat, ist es unabdingbar, sich als Leitung mit Prozessen der Teamentwicklung zu befassen und genau hinzuschauen, wo die pädagogische Professionalität unter sozialen Konflikten oder fehlenden Strukturen und Regeln leidet. Viele Teams müssen sich bspw. durch eine hohe Personalfuktuation, wiederholte krankheitsbedingte Personalausfälle, Fachkräftebedarf oder Anleitung von Auszubildenden ständig neu orientieren sowie Kraft und Zeit für den Beziehungsaufbau aufbringen. Den Prozess der Teamentwicklung bewusst zu durchlaufen, schützt die Mitarbeitenden vor beruflicher Überanstrengung und sichert die pädagogische Qualität. Daher möchten wir darauf eingehen, welche Schritte notwendig sind, um eine wertschätzende Teamkultur zu etablieren.

### Was ist ein Team?

„Ein Team ist gekennzeichnet durch eine gemeinsame Arbeitsaufgabe, eine Verständigung der Teammitglieder über Arbeitsteilung... [und eine] Identifikation mit gemeinsamen Zielen sowie eine Teamidentität, die von den Mitgliedern als ‚Wir-Gefühl‘ erlebt wird“ (Strehmel/Ulber 2020, S. 195).

Teams unterscheiden sich von einer Gruppe durch gemeinsam getroffene und erarbeitete Vereinbarungen. Diese beziehen sich laut dem GRPI-Modell von Richard Beckhard (vgl. Langer 2017, S. 3) auf die vier grundlegenden Faktoren: Ziele (**G**oals); Rollen & Verantwortlichkeiten (**R**oles); Arbeits- und Kommunikationsprozesse (**P**rocess); Normen & Werte der Zusammenarbeit (**I**nterpersonal Relationship). Aus den genannten Faktoren leiten sich Erfolgsbedingungen produktiver Teams ab:

**G Ziele:** *Tun wir die richtigen Dinge?*

Produktiv arbeitende Teams sind für eine bestimmte Zeit eng verbunden und haben gemeinsam kommunizierte Ziele, die alle Teammitglieder verfolgen.

**R Rollen und Verantwortlichkeiten:** *Tun die richtigen Menschen die richtigen Dinge?*

Die Rollen und Aufgaben sind geklärt und den Kompetenzen der Einzelnen entsprechend verteilt.

**P Arbeits- und Kommunikationsprozesse:** *Tun wir die Dinge richtig?*

Es ist definiert, wie, was und wann im Team kommuniziert und bearbeitet wird. Die Art und Weise des Umgangs miteinander, also die Kultur der Beziehungsgestaltung wird gemeinsam definiert und Prozesse der Zusammenarbeit werden regelmäßig reflektiert.

**I Normen und Werte der Zusammenarbeit:** *Tun die richtigen Menschen, die richtigen Dinge richtig miteinander?*

Das Team ist sich einig über Normen und Werte der Zusammenarbeit und handelt eigenverantwortlich. Alle Mitglieder tragen zur Produktivität und Qualitätsentwicklung bei.

### Teamwürde

Eine Teamkultur in Kitas kann sich folglich nur etablieren, wenn sich Fach- und Leitungskräfte über Ziele, Prozesse, Verantwortlichkeiten und Haltungen austauschen und die Basis der Zusammenarbeit klar kommuniziert sowie regelmäßig reflektiert wird. Formal lassen sich die Arbeitsbeziehungen und Strukturen der Zusammenarbeit leicht definieren. Ungeklärt sind häufig die sozialen Beziehungen, die die Fachkräfte zueinander haben und die Erwartungshaltungen, die sich daraus ergeben. Ziel ist es, eine wertschätzende Teamkultur zu entwickeln und zu leben (vgl. Schuch 2023, S. 27ff).

Wir möchten hier den Begriff der „Teamwürde“ aufgreifen, der unser Verständnis einer konstruktiven Fehler- und Kommunikationskultur unterstreicht: „*Teamwürde ist, wenn ein Team sich entscheidet, hinzusehen und nicht wegzusehen*“ (ebd., S. 29). Es ist die Auseinandersetzung im Team darüber, wie sich eine wirkungsvolle Zusammenarbeit besonders in konfliktreichen Situationen aufrechterhalten lässt.

#### „Teamwürde...“

- befähigt Fachkräfte, bei grenzverletzendem Verhalten von Kindern, Eltern und Kolleg\*innen einzugreifen
- fordert die Bereitschaft, Fähigkeiten wie kritisches Hinterfragen und situatives Eingreifen zu trainieren
- verlangt von jedem Teammitglied, eigenes Fehlverhalten kritisch zu reflektieren
- braucht eine gelebte Versöhnungskultur, da einander andauernd Spannungen zugemutet werden
- formuliert Erwartungen an die Teamzusammenarbeit, anstatt unreflektiert Kritik zu üben“ (ebd.)

Ziel ist es, gemeinsame Werte zu definieren, zu denen sich das Team bekennt und die aktiv von den Einzelnen gelebt und verteidigt werden. Als Kulturentwickler\*in sorgt die Leitung für gute Begegnungen im Team. Ihre Aufgabe ist es, den Dialog über unterschiedliche Verhaltensweisen und Verhaltenserwartungen zu schaffen und die Integration der gemeinsamen Werte im Kita-Alltag zu befördern. Welche Teamkultur wird gerade in der Kita gelebt?



#### Checkliste „Teamkultur“

M3.1 Teamreflexion  
S. 14 Methoden



#### Jessica Schuch 2023

Literaturhinweis  
Zur Vertiefung

### Phasen der Teamentwicklung

Teams sind lebende Systeme, die entstehen, wachsen und sich weiterentwickeln. Dabei durchlaufen sie von Beginn an verschiedene Entwicklungsphasen. Das Modell der Fünf Teamentwicklungsphasen nach Bruce Tuckman (1965) soll hier als Basis dienen, um sich mit der eigenen Teamentwicklung auseinanderzusetzen (vgl. Edding 2012, S. 41ff). Das Modell beschreibt folgende 5 Phasen:

#### 1. Orientierungsphase (*Forming*)

Ein Team kommt zusammen, orientiert sich, lernt sich kennen. Die einzelnen Mitglieder passen sich an die Gruppe an. Der Umgang untereinander ist höflich, gespannt, vorsichtig und noch unpersönlich. Diese Mechanismen wirken auch in bestehenden Teams, die eine neue Aufgabe erhalten.

#### 2. Konfliktphase (*Storming*)

Das Team hat sich etabliert und es treten meist unterschwellige Spannungen und Meinungsverschiedenheiten auf. Konkurrenz-, Macht- oder Statuskämpfe sind häufig. Diese äußern sich z.B. über externe Normen wie „Das haben wir schon immer so gemacht!“. Die einzelnen Mitglieder benennen ihre Interessen und Befürchtungen klar, grenzen sich ab und bilden Cliquen. Typisch für die Phase ist die Frage, ob ich als Teammitglied dazugehöre oder nicht. In der Zusammenarbeit kommt man nur mühsam voran.

### 3. Organisierungsphase (Norming)

Das Team einigt sich auf gemeinsame Vereinbarungen und Regeln. Ziele, Aufgaben und Rollen werden transparent gemacht und gerecht verteilt. Ein Wir-Gefühl entsteht dadurch, dass Widersprüchlichkeiten und Konkurrenzdenken abgebaut werden und gemeinsame Ziele bearbeitet werden. Neue Umgangsformen werden entwickelt und kooperatives Verhalten nimmt deutlich zu. Eine Konfrontation der Standpunkte (Sachebene) und nicht der Personen (Beziehungsebene), wie in der Phase zuvor, steht im Mittelpunkt. Die Teammitglieder lernen, sich konstruktiv Feedback zu geben und zu nehmen. Eine Teamkultur auf Basis gemeinsamer Werte entwickelt sich.

### 4. Leistungsphase (Performing)

Das Vertrauen in der Gruppe wird weiter ausgebaut und Aufgaben werden proaktiv umgesetzt. Dabei zeigen die einzelnen Teammitglieder Eigenverantwortlichkeit und Flexibilität. Je nach Situation werden die Kompetenzen der Kolleg\*innen bewusst eingesetzt und genutzt. Die Stimmung im Team kann als kreativ, offen, flexibel, leistungsorientiert, solidarisch und hilfreich beschrieben werden.

### 5. Abschiedsphase (Adjourning)

Die letzte Phase tritt ein, wenn das Ziel eines befristeten gebildeten Teams erreicht wurde oder wenn das Team stark an Leistung verliert, sodass eine Neuformierung sinnvoll ist. Die Auflösung sollte sensibel begleitet werden, die gemeinsame Zusammenarbeit reflektiert und eine Aussicht auf das Danach besprochen werden.

#### *In welcher Phase befindet sich mein Team?*

Wurde eine Kita gerade neu eröffnet oder ein Team neu zusammengestellt und alle Mitarbeitenden müssen sich erst kennenlernen (Forming)? Oder gab es zuletzt viele Neuanstellungen und müssen Werte und Regeln sowie Aufgaben und Rollen im Team neu klären (Norming)? Tragen die Mitarbeitenden gerade Konflikte aus, die sich auf die gesamte Stimmung in der Kita auswirkt (Storming)? Oder arbeitet das Team eigenverantwortlich und produktiv (Performing)? Die Phasen können sich auch überschneiden. Ebenso sind Rückschritte möglich, wenn Phasen nicht erfolgreich durchlebt wurden oder Veränderungen in der Konstellation des Teams (durch z.B. Kündigung, Neuanstellung) bewältigt werden müssen. Leitungen sollten diese Veränderungen bewusst begleiten. Die Teamentwicklungs-Uhr hilft beim analysieren, in welcher Phase ein Team gerade steckt (vgl. Block 2016, S. 59ff).



#### **Teamentwicklungs-Uhr**

M3.2 Teamreflexion

S. 15 Methoden

Du hast nun für dich ergründet, in welcher Phase sich dein Team gerade befindet und durch welche Phasen du dein Team bereits begleitet hast. Es bietet sich hier an, die Perspektive deines Teams auf die gemeinsame Geschichte einzuholen. Nutze hierzu die Methode „Lebenslinie unseres Teams“ und höre genau hin, wo es eventuell unbearbeitete Themen oder ungeklärte Konflikte geben könnte.



#### **Lebenslinie unseres Teams**

M3.3 Teamreflexion

S. 16 Methoden

### Wie sollte ich mein Team als Leitung unterstützen?

Aus den jeweiligen Entwicklungsphasen ergeben sich notwendige Unterstützungsmaßnahmen, die du als Leitung deinem Team zur Verfügung stellen solltest, um das Team entsprechend weiterentwickeln zu können (siehe *Abbildung „Teamentwicklungsphasen und Leitungsaufgaben“*, S. 40).

Das Team ist in der **Orientierungsphase** je nach Eigenverantwortlichkeit der einzelnen Mitglieder noch stark von dir als Leitung abhängig und benötigt strukturschaffende Maßnahmen sowie Raum/Zeit für das gegenseitige Kennenlernen. Regelmäßige Reflexionsgespräche mit den Mitarbeitenden sind genauso wichtig, wie teambuildende Methoden und Strukturen im Besprechungs-Alltag einzubinden. Es sollte eine Willkommenskultur gelebt und ein offenes Miteinander proaktiv gefördert werden. Die Leitung sollte von Anfang an aktiv Präsenz zeigen und sich als Vertrauensperson etablieren.

In der **Konfliktphase** sollten Erwartungen, Sichtweisen und Konflikte transparent gemacht werden. Es ist wichtig, deeskalierende Maßnahmen einzusetzen und die Klärung in den Fokus zu rücken. Als Leitung solltest du Ruhe bewahren und dir auf der Meta-Ebene die unterschiedlichen Perspektiven zu den ablaufenden Prozessen anhören. Gehe in die vermittelnd-moderierende Rolle, in dem du den Konfliktparteien Raum für einen konstruktiven Austausch gibst. Es ist wichtig, dass alle am Konflikt beteiligten Personen ihre Ansichten offen teilen können und die Sache in den Vordergrund rückt. Lege daher am besten Kommunikationsregeln fest und bespreche diese. Positioniere dich ruhig in der Sache, aber grenze dich aktiv von der Gruppendynamik ab. Vermittle zwischen den Parteien und gehe gemeinsam auf Lösungssuche, die für alle passt. Solltest du an deine Grenzen stoßen oder sich der Konflikt verhärten, hole dir externe Hilfe bspw. durch Fachberatung, Supervisor\*innen oder Coaches hinzu. Im Modul 4 wird noch einmal separat auf die Begleitung von Konflikten eingegangen. Auch wenn diese Phase der Team-Entwicklung viel Energie und Ressourcen benötigt, ist sie umso entscheidender für die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit, da sich aus jedem besprochenen oder gelösten Konflikt eine Veränderung in Haltung und Handeln ergeben kann.

In der **Organisierungsphase** solltet ihr euch als Team über gemeinsame Ziele, Regeln, Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten austauschen. Als Leitung solltest du hier weniger direktiv, und umso partizipativer auftreten, um dein Team in die Verantwortung für eine professionelle Zusammenarbeit zu holen. Du begleitest dein Team dabei, den Kompetenzen entsprechende Strukturen und Vereinbarungen zu treffen und sich selbst zu organisieren. Nutze hierzu das GRPI Modell, um die Zusammenarbeit zu optimieren. Überprüfe regelmäßig, ob die Ziele erreicht und die Regeln beachtet werden. Erinnerung dein Team dabei an seine Eigenverantwortlichkeit. Sorge dafür, dass ein Wir-Gefühl entsteht und gepflegt wird.

In der **Leistungsphase** ist es wichtig, dein Team zu bestärken und die Arbeit wertzuschätzen. Erfolge sollten von dir bewusst hervorgehoben werden und Herausforderungen solltest du als Chance der Weiterentwicklung begegnen und diese auch so kommunizieren. Deine Rolle hat sich spürbar von anleitend zu begleitend formiert, sodass du nun überwiegend beobachtend und mediativ tätig bist. Du bleibst weiterhin Ansprechpartner\*in für auftretende Konflikte und leistest fortwährend Teamentwicklungsarbeit, in dem du die Dynamiken im Blick behälst und Feedback einholst (vgl. Block 2016, S. 59ff).

Im nachfolgenden Modell sind alle Phasen mit den dazugehörigen Leitungsaufgaben zusammenfassend dargestellt.

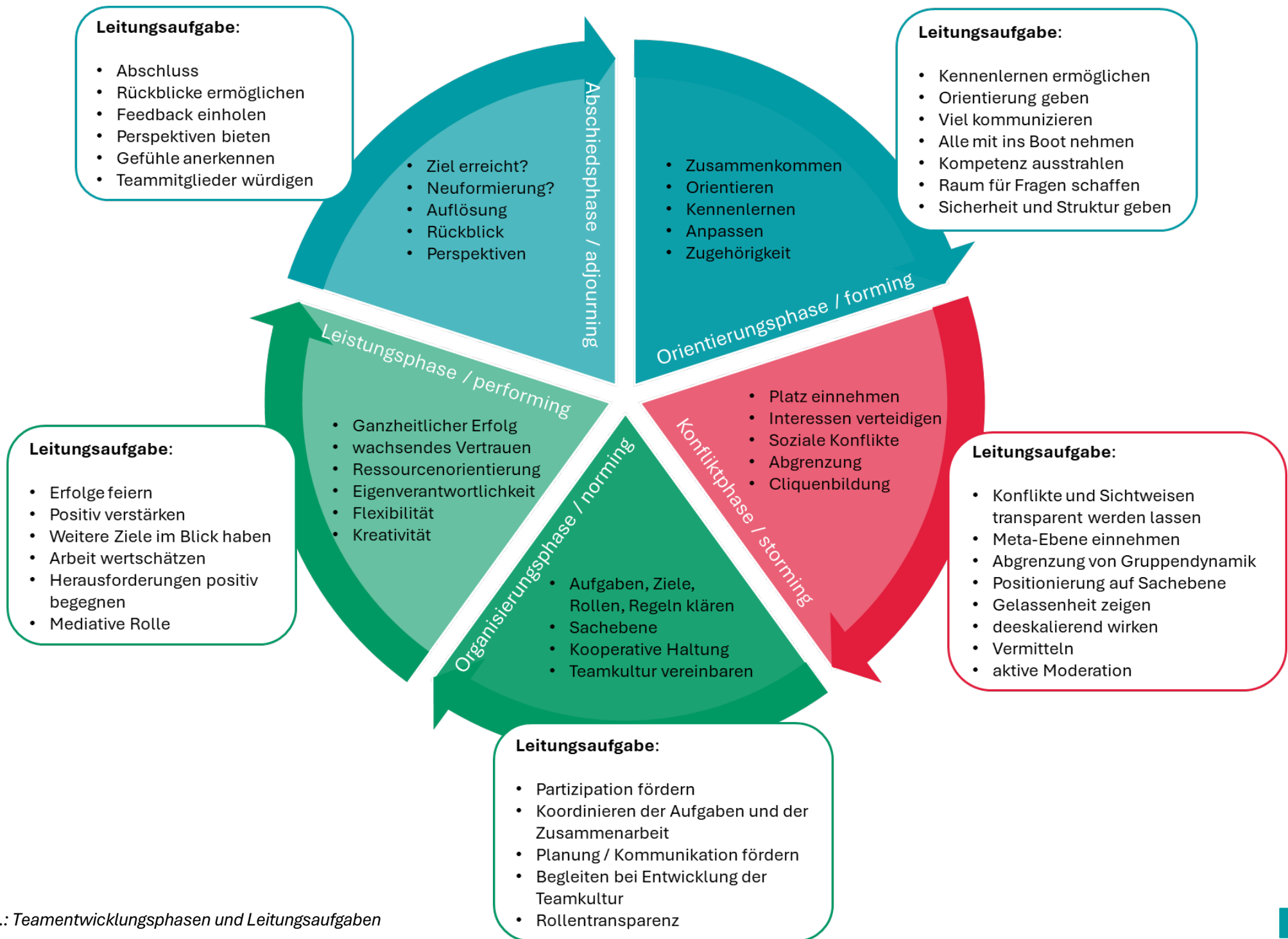


Abb.: Teamentwicklungsphasen und Leitungsaufgaben

*Rollen und Dynamiken in (m)einem Team*

Wie verhalten sich Mitarbeitende im Team und auf welche Art und Weise arbeiten sie mit Kolleg\*innen zusammen? Arbeiten Menschen mit anderen zusammen, entwickeln sie entsprechend ihres Temperamentes und ihrer Verhaltensmuster ein individuelles Rollenhandeln. Im Idealfall ergänzen sich Teammitglieder mit ihren Ressourcen gegenseitig. Die Zusammensetzung der Gruppe kann aber auch Konfliktpotenzial bergen. Meredith Belbin, britischer Psychologe, untersuchte in den 1970er Jahren den Einfluss der Zusammensetzung eines Teams aus unterschiedlichen Persönlichkeitstypen auf die Produktivität der Zusammenarbeit. Unterschieden werden 9 Rollen, die in einem Team vertreten sein sollten - je diverser die Zusammenstellung im Team, desto effektiver die Arbeit. Dabei ist keine der Rollen per se konstruktiv oder destruktiv. Die Vielfalt der Rollen ist gewinnbringend (vgl. Cantzler 2018, S. 63f; Lieb 2018, S. 16ff). Er unterscheidet 3 Kategorien (handlungs-, wissens- und kommunikationsorientiert), denen je 3 Rollen zugeordnet sind:

Handlungsorientiert	Wissensorientiert	Kommunikationsorientiert
<p><b>Macher*in</b>                      stressresistent, dynamisch, pragmatisch, voller Energie, lösungsorientiert, verantwortungsbewusst, übt evtl. Druck auf das Team aus, neigt zu Provokationen, ist ungeduldig</p>	<p><b>Erfinder*in</b>                      Kreativ, fantasievoll, spontan, entwickelt oft neue/ ungewöhnliche Ideen                       ignoriert Details/Vorgaben; neigt zu Flüchtigkeitsfehlern; schweift oft mit eigenen Gedanken ab; oft kritikunfähig</p>	<p><b>Koordinator*in</b>                      selbstsicher, entschlossenkräftig, kommunikativ, kann gut zuhören, koordiniert und beachtet Vorgaben                       erkennt Stärken im Team, delegiert Aufgaben effektiv                       wirkt dadurch manipulierend</p>
<p><b>Umsetzer*in</b>                      setzt Pläne in die Tat um, priorisiert, organisiert, verlässlich, strukturiert, diszipliniert                       Unflexibel, eigensinnig bei Veränderungen</p>	<p><b>Beobachter*in</b>                      gutes Urteilsvermögen, analytisch, skeptisch, strategisch, eher introvertiert                       Wenig inspirierend und motivierend, ausbremsend</p>	<p><b>Teamarbeiter*in</b>                      sensibel, beliebt, kooperativ, diplomatisch, sorgt für Harmonie und angenehmes Arbeitsklima                       vermeidet Konflikte, selten entscheidungsstark</p>
<p><b>Perfektionist*in</b>                      sorgfältig, gewissenhaft, pünktlich, detailliert                       zaghaft, kontrollsüchtig, delegiert ungern</p>	<p><b>Spezialist*in</b>                      umfangreiches Expertenwissen/Fähigkeiten in Fachgebiet, engagiert in eigenem Gebiet                       verliert sich oft in technischen Einzelheiten</p>	<p><b>Wegbereiter*in</b>                      enthusiastisch, extrovertiert, kommunikativ, nutzt Kontakte für die Arbeit                       tendiert dazu, bei neuen Ideen „zu viel“ zu erzählen, verliert nach anfänglichem Enthusiasmus schnell das Interesse, oft zu optimistisch</p>

Welcher/welchen Rolle/n würdest du dir in deinem aktuellen Team zuordnen? Welche nimmst du am liebsten ein? Nutze den Selbsteinschätzungsbogen und reflektiere im Anschluss.



### Teamrollen nach Belbin

M3.4 Selbstreflexion

S. 17 Methoden

Es ist vor allem in kleineren Teams eher unwahrscheinlich, dass alle der genannten Rollen vertreten sind. Die Sichtweise auf unterschiedliches Rollenverhalten ist jedoch wichtig, um Dynamiken und Konfliktpotenziale im Team zu verstehen und Lösungen für die Weiterentwicklung von Arbeitsprozessen zu finden. Besonders bei hoher Personalfuktuation ist es als Leitung wichtig, Dynamiken zu verfolgen und die Zusammenarbeit eng zu begleiten. Auch hilft es, das Verhalten der einzelnen Personen besser zu verstehen. Dementsprechend können auch Kommunikationsstrategien angepasst und auf das Gegenüber abgestimmt werden. Mit Blick auf die unterschiedlichen Rollen in deinem Team, nutze nun die Methode „Team-Soziogramm“, um zu erkunden, wie sich die Beziehung zwischen dir als Leitung mit einzelnen Personen im Team und die Dynamiken zwischen den Kolleg\*innen abbilden lassen. Gibt es unbearbeitete Konflikte?



### Team-Soziogramm

M3.5 Analyse

S. 20 Methoden

### Ressourcenorientierung im Team

Die Analyse der Rollen im Team soll den Blick auf die Ressourcen im Team lenken. Mit Ressourcen sind nicht nur die individuellen fachlichen Kompetenzen gemeint, sondern auch Kenntnisse, Erfahrungen und Perspektiven, die sich aus der nicht-beruflichen Lebenserfahrung ergeben. Wer bin ich und was kann ich? Wodurch bereichert mein\*e Kolleg\*in unsere Zusammenarbeit? Wie können wir unterschiedliche Stärken im Team nutzen? Welche Zusammensetzung sollte angepasst werden? Das Bewusstmachen der persönlichen Grenzen und Kompetenzen ist notwendig, um im Team nach Möglichkeiten suchen zu können, die vorhandenen Ressourcen für gelingende Interaktionen einzusetzen. Analysiere gemeinsam mit deinem Team welche Ressourcen sie haben und wie sich die Verteilung der Personen auf die Zusammenarbeit auswirkt. Wo sind Veränderungen notwendig? Welche Zusammensetzung birgt Konfliktpotenzial?



### Team-Schiff

M3.6 Teamreflexion

S. 21 Methoden



### „Die blinden und der Elefant“

M3.7 Teamreflexion

S. 22 Methoden



### Glaubenssätze

M3.8 Selbstreflexion

S. 23 Methoden

### Methoden zur Teamentwicklung

Wie werden wir ein Team und wie arbeiten wir eigenverantwortlich zusammen?

Um ein „Wir-Gefühl“, eine gemeinsame Teamkultur, zu erreichen, benötigt es vor allem Zeit. Zeit, um sich kennenzulernen und Zeit, um gemeinsame Erfahrungen zu sammeln, das heißt sich im beruflichen Kontext gegenseitig zu erleben und auch gemeinsam weiterentwickeln zu können. Es braucht Zeit, die pädagogischen Haltungen der Kolleg\*innen zu ergründen, gegenseitiges Vertrauen, eine wechselseitige Kooperationsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein im Team zu entwickeln.

Wichtig für dich als Leitung ist es, relativ niedrigschwellig Methoden in den Arbeitsalltag zu integrieren, die ein Kennenlernen auf allen Ebenen ermöglicht. Ziel ist es, Haltungsreflexion und Teamentwicklung zu priorisieren und regelmäßig sowie kontinuierlich Zeit und Raum dafür zu schaffen.



#### Zeit für Austausch

M3.9 Selbstreflexion

S. 24 Methoden

Versuche, feste Strukturen für den Austausch im Team ohne Kinder, zu etablieren. Besonders die Teamsitzung als regelmäßiges und kontinuierliches Beratungsinstrument bietet sich an, um gemeinsam die pädagogische Praxis zu reflektieren. Bespreche nicht nur Organisatorisches, sondern nutze diese, um verschiedene Methoden auszuprobieren. Sie dienen der gemeinsamen Weiterentwicklung der pädagogischen Qualität.

Zwei relevante methodische Zugänge sind die Biographische Selbstreflexion und die Kollegiale Beratung. Beide Reflexionsinstrumente verstehen wir als Grundlage zur Weiterentwicklung der professionellen pädagogischen Team-Arbeit.

### Biografische Selbstreflexion

Eine Biografie unterscheidet sich von einem Lebenslauf, indem sie nicht nur Daten und zeitliche Abfolge erfasst, sondern sich mit der „...Bedeutung und Interpretation der einzelnen Ereignisse für den jeweiligen Menschen und seine Entwicklung“ (Cantzler 2016a, S. 16) auseinandersetzt. Jedes Team besteht aus Menschen mit individuellen Biografien. Warum ist es wichtig, sich als pädagogische Fachkraft mit der eigenen Vergangenheit zu beschäftigen?



#### Warum Fachkräfte sich mit ihren Kindheits- erfahrungen auseinandersetzen sollten

Podcast

Die unterschiedlichen Erfahrungen und Erlebnisse, die im Laufe eines Lebens gesammelt werden, nehmen auch Einfluss auf unser pädagogisches Denken und Handeln. Wir bringen uns immer als ganze Person in die Beziehung zu den Kindern ein. Es ist daher wichtig, unsere Reaktionen, Gefühle und Handlungen kritisch zu hinterfragen und zu schauen, warum wir in bestimmten Situationen entsprechende Verhaltens- oder Denkweisen zeigen.

Ziel ist es, sich bewusst mit den eigenen Werten, Handlungsweisen und auch der eigenen Kommunikation auseinanderzusetzen und wenn notwendig, andere Bewältigungsstrategien zu entwickeln. Indem wir unser Handeln reflektiert in Zusammenhang mit unserer Vergangenheit bringen, bleiben wir auch in herausfordernden Situationen handlungsfähig. Wir deuten unser pädagogisches

Handeln um und professionalisieren es. Bearbeiten wir unsere Erfahrungen, Erlebnisse, Traumata hingegen nicht „können Konflikte oder Gefühle triggern und die Beziehung zum Kind stören“ (ebd., S. 19).

#### „Reflexionsprozess...“

- Erinnern, was war.
- Verstehen, wozu es gut war.
- Verändern der erlernten Strategien nach und nach“

(Wedewardt/Cantzler 2022a, S. 13)

Als Leitung solltest du Elemente biografischer Selbstreflexion im Besprechungsalltag integrieren, um jeder Fachkraft eine professionelle Weiterentwicklung im Team zu ermöglichen. Modul 8 enthält viele Impulse zur Biografiearbeit im Team. Zum Einstieg können folgende Impulse hilfreich sein:



#### Der eigene Erfahrungsrucksack

M3.10 Selbstreflexion

S. 25 Methoden



#### Anja Cantzler 2016b

Literaturhinweis

Zur Vertiefung



#### Traumberuf

M3.11 Selbst-/Teamreflexion

S. 26 Methoden



#### Don Bosco „Schön, dass es mich gibt. Bildkarten“

Materialtipp

### Kollegiale Beratung

Damit die individuellen Ressourcen und Perspektiven allen im Team zugänglich gemacht werden können, bietet sich die Methode der kollegialen Beratung an. Diese ermöglicht eine wechselseitige Reflexion unter Kolleg\*innen zu professionellen Themen und Situationen mit dem Ziel, anregende Impulse für die Praxis zu erhalten. Es ist ein Verfahren, das hierarchiefrei und selbstorganisiert ohne unterstützende Beratungsexpert\*innen Anwendung finden kann. Die Idee ist, Herausforderungen in der Berufspraxis in der Gruppe zu reflektieren, einander qualifiziert zu beraten und Lösungen bzw. Handlungsalternativen zu entwickeln. Sie dient damit der Entwicklung und Pflege der Teamkultur – einer Kultur, die das miteinander und voneinander Lernen ermöglicht. Dazu benötigt es Vertrauen in die Gruppe und die Fähigkeit und Bereitschaft aller, sich fachlich und lösungsorientiert auszutauschen.

Die Methode fördert den wertschätzenden Umgang im Team und die Perspektivübernahme. Durch die strukturierte, zielgerichtete und gleichberechtigte Beratungssituation kann sie Kolleg\*innen näher zusammenbringen und Vertrauen sowie Empathie untereinander fördern. Dabei sollten die Grundprinzipien der Beratungssituation berücksichtigt werden: Vertraulichkeit, Ergebnisoffenheit, Anerkennen des Expertentums sowie Freiwilligkeit. Herausfordernde Situationen und Fragestellungen werden auf Wunsch der Person, die den „Fall“ einbringt, gemeinsam lösungsorientiert und vertraulich besprochen. Es geht um eine Stärkung der Ratsuchenden und um Unterstützung zur Selbstklärung. In der Gruppe werden Handlungsweisen hinterfragt und Alternativen betrachtet, damit eine Überforderungsreaktion oder Handlungsstarre im Arbeitsalltag zukünftig vermieden werden kann. Durch die gemeinsame Fallbetrachtung kann wieder eine professionelle Distanz zur Situation hergestellt werden (vgl. Nolte 2014).

Die stressreduzierende Wirkung bei regelmäßiger und kontinuierlicher Anwendung von kollegialer Beratung wurde in Kita-Teams nachgewiesen. Die erlebte Belastung im Beruf ist stark davon abhängig, wie viel berufsbezogene Beratung im Alltag zur Verfügung steht (vgl. Asam-van den Boogaart 2022, S. 10; S. 241ff).

Mit welcher Methode diese Beratung umgesetzt wird, ist nicht vordergründig. Viel wichtiger ist es, dass sich Fachkräfte in einem professionellen Austausch miteinander befinden, um sich gegenseitig in herausfordernden Situationen zu unterstützen und sich persönlich weiterentwickeln zu können. Im Methoden-Teil findest du Material zur Einführung der Kollegialen Beratung in deiner Kita. Im Anschluss an den Workshop sollte diese von dir in deiner Kita eingeführt, erprobt und reflektiert werden. Nutze den Ablaufplan, um den professionellen pädagogischen Austausch und die Reflexionsfähigkeit im Team zu fördern und strukturiert zu begleiten. Im ersten Teamworkshop hast du Gelegenheit die Methode genauer kennenzulernen und im Team auszuprobieren.

**Hinweis:** Die Kollegiale Beratung eignet sich nicht, um bereits vorhandene Konflikte zu lösen. Dennoch ist eine wertschätzende Kommunikation im Team die Basis der Konfliktbewältigung/Konfliktlösung, auf die im nächsten Modul genauer eingegangen wird.



#### **Kollegiale Beratung (Ziele + Ablauf)**

M3.12 Teamreflexion

S. 27 Methoden



#### **Kollegiale Beratung (Ablauf + Protokoll)**

M4.1 Teamreflexion

S. 49 Methoden

## Modul 4: Konflikte verstehen und bearbeiten

---

**Modul 4 „Konflikte verstehen und bearbeiten“** möchte betonen, wie bedeutsam eine lösungsorientierte und sachliche Begleitung von Konflikten und Dynamiken im Team durch die Leitung ist. Es lädt Führungskräfte dazu ein, über den eigenen Umgang mit Konflikten nachzudenken und sich aktuelle oder wiederkehrende Konflikte sowie fehlende oder hinderliche Strukturen in der Zusammenarbeit bewusst zu machen. Dazu setzen sie sich mit Auslösern und Dynamiken von Konflikten auseinander. Gemeinsam werden Methoden zur Förderung der Konfliktfähigkeit und zur Bearbeitung von Konflikten erprobt. Für die Teilnehmenden soll deutlich werden, dass Konflikte ein unvermeidlicher Bestandteil der (pädagogischen) Zusammenarbeit sind und deren Bearbeitung notwendig ist, um einer Eskalation vorzubeugen. Ziel ist es, Konflikte im Team zu nutzen, um notwendige Veränderungsprozesse anzustoßen, die Fähigkeit zur Perspektivübernahme aller Akteur\*innen zu fördern und dementsprechend eine Enttäuschungstoleranz im Team zu entwickeln.

---

### Qualifizierungsziele

- Die Teilnehmenden lernen etwas über die begriffliche Verortung, die Eskalationsstufen und Arten eines Konfliktes kennen.
  - Den Teilnehmenden wird die Aufgabe der Konfliktintervention und -prävention als Führungsaufgabe bewusst.
  - Die Teilnehmenden setzen sich mit den Dynamiken und Konflikten in ihrem Team auseinander.
  - Die Teilnehmenden reflektieren eigene und fremde Konfliktmuster.
  - Die Teilnehmenden erarbeiten Strategien zur Konfliktbewältigung.
  - Die Teilnehmenden lernen Kommunikationsmodelle kennen, die eine sachliche Ansprache und Bearbeitung von Konflikten ermöglichen.
-

### Begriffliche Einordnung und Merkmale eines Konfliktes

Das Wort Konflikt kommt aus dem Lateinischen „configere“ und meint übersetzt „zusammenstoßen, aufeinanderprallen“. In der Konflikttheorie gibt es eine Vielzahl an Definitionen. Bezogen auf die Interaktionen in Kita-Teams greifen wir auf die Begriffsdefinition des Konfliktforschers Friedrich Glasl zurück, der explizit von „sozialen Konflikten“ spricht. Ein sozialer Konflikt ist demnach eine Interaktion zwischen zwei Akteuren, bei der mindestens ein Akteur aufgrund unterschiedlicher Denk-/ Handlungsweisen auf Beziehungsebene verletzt wird. Demgegenüber stellt Glasl „Unvereinbarkeiten“ im Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Wollen und Handeln. Das heißt, wir können Dinge anders erleben, bezeichnen, empfinden, wollen und handhaben als andere Menschen und uns der Unterschiede ohne Rivalitäten bewusst sein. Das ist dann kein Konflikt im eigentlichen Sinne sondern nur eine Meinungsverschiedenheit (vgl. Hohmann 2018, S. 4; Glasl 2013, S. 18).

#### Fallbeispiel zur Unterscheidung zwischen Meinungsverschiedenheit und Konflikt:

Fachkraft Anna möchte keine christlichen Feste mehr in der Kita feiern. Sie teilt ihre Gedanken mit ihrem älteren Kollegen Fred. Dieser findet, es ist wichtig, den Kindern kulturelle Traditionen auch in der Kita zu vermitteln und will unbedingt weiter Ostern und Weihnachten in der Gruppe zelebrieren. Beide tauschen sich über ihre Sichtweisen aus. Solange der Austausch fachlich und ohne beziehungsbelastende Untertöne geführt wird, können wir hier von einer Meinungsverschiedenheit sprechen. Die beiden Kolleg\*innen sind in der Lage, Kompromisse auszuhandeln, wie bspw. das zusätzliche Etablieren von Festen, die in den Familienkulturen gefeiert werden. Konflikthaft wird die Situation, wenn eine\*r der beiden das Gefühl bekommt, die eine Ansicht wird mit Nachdruck durchgesetzt oder ein Nachgeben wird erwartet. Bspw. will Fred keine Änderungen zulassen, da diese Feste schon immer Bestandteil der Einrichtungskultur waren und erwartet von seiner jüngeren Kollegin, dass sie das so hinnimmt. Es geht in diesem Fall nicht mehr um die Sache, sondern um einen Beziehungskonflikt: wer darf bestimmen und wer muss sich unterordnen?

Diese Unterscheidung und eine Abgrenzung von Problemen, Kabbeleien oder Meinungsverschiedenheiten ist wichtig. Gegensätze allein führen nämlich nicht zum Konflikt, „...sondern sind vielmehr Voraussetzung für Kreativität und Leben. Aus dem Verschieden-Sein werden neue Ideen geboren. Konfliktlösung strebt deshalb nicht eine Beseitigung dieser Gegensätze an, sondern soll die Parteien lehren, mit ihnen konstruktiv umzugehen“ (Glasl 2013, S. 18).

Tritt ein „echter“ Konflikt auf, fühlt sich mindestens eine Person auf Beziehungsebene verletzt, wodurch eine Klärung auf Sachebene zunächst nicht möglich ist. Ein Perspektivwechsel und damit ein Verstehen des Gegenübers kann durch die starke emotionale Involviertheit nicht erfolgen. Die Beteiligten entwickeln häufig das Gefühl, ihre Bedürfnisse und die Anerkennung ihrer Person sind gefährdet. Dieses Gefühl löst Stress aus, der wiederum die Betrachtung der Situation auf Sachebene hemmt.

Ich bin gestresst, wenn...

- ich mich übermäßig stark für meine eigenen Interessen und Bedürfnisse einsetzen muss.
- ich mich nicht verstanden fühle.
- ich mich nicht dazugehörig oder akzeptiert fühle.
- der Wert meiner eigenen Person grundsätzlich in Frage gestellt wird (von mir selbst oder anderen).
- meine berufliche Kompetenz oder Rolle angezweifelt wird.

Im Konflikt kommt es durch den ausgelösten Stress zu Irritationen, Wahrnehmungsverzerrungen, zur sozialen Ansteckung und zum Verlust von Empathie. Thomas Schmidt (2023) spricht hier von der Zirkularität von Konflikten.

Ein Ausbrechen aus dem Konfliktkreis ist kaum möglich. Die eigene Wirklichkeit wird meist vehement vertreten und die andere Ansicht abgelehnt. Für eine konstruktive Konfliktlösung ist es wichtig, die eigenen Verzerrungen als solche auch wahrzunehmen. In der Regel benötigt es hierfür weitere Personen, um den Perspektivwechsel und die Lösungsorientierung anzuregen.

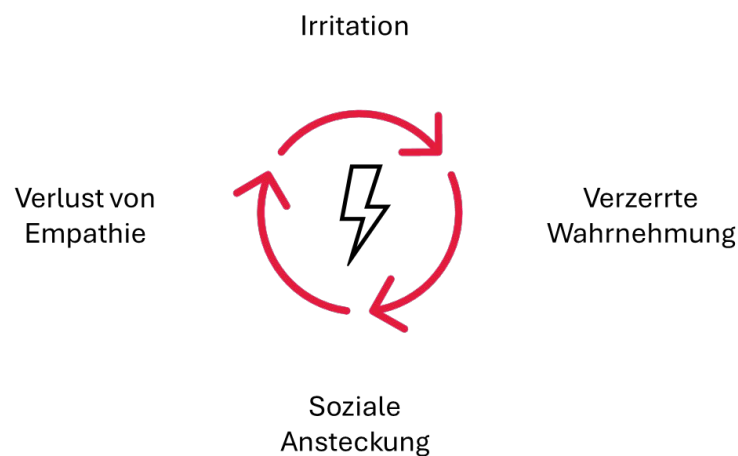


Abb.: Zirkularität von Konflikten (eigene Darstellung nach Schmidt 2023, S. 89)

*Die 9 Stufen der Konflikteskalation*

Wie entsteht ein Konflikt nun genau? Friedrich Glasl stellt den Eskalationsprozess anhand von 9 Stufen als Abwärtsbewegung dar. Dadurch soll deutlich werden, dass im Konflikt Verhaltensweise auftreten, die sich jeglicher Beherrschung entziehen und sich gegenseitig verstärken. Die Eskalation ist damit ein kräftezehrender Akt, der häufig sehr schnell abläuft und von den Beteiligten gar nicht mehr gesteuert werden kann (vgl. Glasl 2013, S. 235).

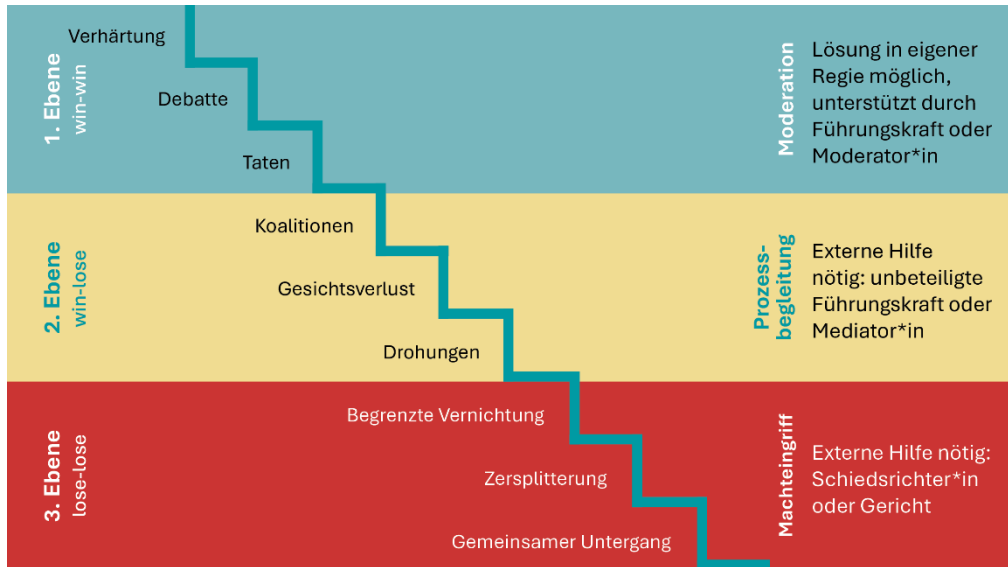


Abb.: Die 9 Stufen der Konflikteskalation (eigen Darstellung nach Glasl 2013, S. 314)

Häufig werden Team-Konflikte auf der ersten Ebene ausgetragen. Hier hast du als Leitung in der moderierenden Rolle einen wichtigen de-eskalierenden Einfluss auf den weiteren Verlauf des Konfliktes. Gehe ins Gespräch (siehe M4.8). Als Leitung solltest du dir auch bewusst machen, dass deine Intervention je nach Konfliktlösungsfähigkeiten der Beteiligten an die Grenzen des Machbaren kommen. Suche dir bei Bedarf Unterstützung. Auf Ebene zwei sind in der Regel Supervisionen oder das Hinzuziehen von Fachberatung/Trägervertretungen/Coaches unerlässlich, da der Konflikt durch die internen Beteiligten allein nicht gelöst werden kann. Ebene 3 äußert sich in der Regel durch das Einleiten von Maßnahmen wie Abmahnung, Versetzung oder Kündigung. Die Beteiligten wollen sich nicht einigen.

*Heiße und kalte Konflikte*

Konflikte können entweder offen ausgetragen werden oder sie gären im Verborgenen. Glasl benutzt hierfür die Begriffe „heißer“ und „kalter“ Konflikt. Heiße Konflikte sind offen ausgetragene Konfrontationen, die durch stark emotionales Auftreten der Beteiligten geführt werden und somit nach Außen deutlich erkennbar sind. Sie haben den Vorteil, dass sie damit auch sofort moderiert und schneller gelöst werden können. In der Praxis treten jedoch häufiger kalte, oder auch „innere“ Konflikte, auf. Kalte Konflikte sind weitgehend unsichtbar, da Emotionen unterdrückt werden oder „in sich hinein gefressen werden“ und eine Konfrontation vermieden wird. Kalte Konflikte sind oft Folge von ungelösten heißen Konflikten. Die Beteiligten resignieren und ziehen sich zurück, sind gekränkt und vom Anderen enttäuscht. Sie ziehen sich zurück oder äußern ihren Unmut durch unterschwelliges destruktives/blockierendes Verhalten. Die Konfliktparteien kündigen oft innerlich, weil sie die Spannungen nicht durch eine Aussprache loswerden können. Bei kalten Konflikten ist eine Bewältigung der Vergangenheit notwendig, bevor Zukunftsoptionen überhaupt möglich sind (vgl. Hohmann 2018, S. 13f).

Wertekonflikte

In der Zusammenarbeit im Team führen gar nicht so selten unterschiedliche Werte zu Konflikten. Werte sind „...die höchste und am stärksten verallgemeinerte Kategorie, nach der wir unseren inneren Kompass ausrichten“ (Niekerken 2023, S. 52f). In Konflikten handeln wir häufig unbewusst wertebasiert, das heißt im Grunde geht es vordergründig nicht um Fakten, sondern um eine Verletzung unserer Gefühle auf Basis unserer Werte. Schulz von Thun hat mit dem Werte- und Entwicklungsquadrat eine hilfreiche Methode erstellt, um sich seiner Stärken und Schwächen auf Basis des zu entdeckenden Entwicklungspotenzials bewusst zu werden. Es bietet damit die Möglichkeit, sich selbst zu reflektieren und gelassener auf andere Ansichten zu reagieren. Am Beispiel einer konstruktiven Streitkultur soll dies deutlich werden:

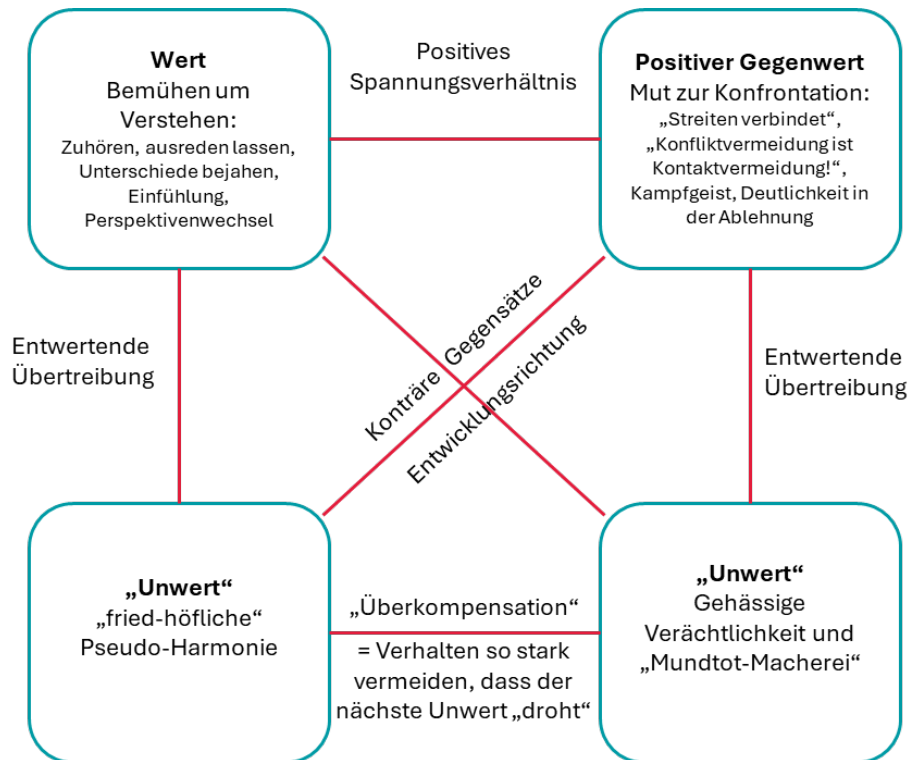


Abb.: Wertebalance einer Streitkultur (eigene Darstellung nach Schulz von Thun 1989, S. 47ff)

Das Wertequadrat zeigt, dass hinter jedem Wert oder jeder Stärke das Potenzial eines Unwertes oder einer Schwäche angelegt ist und umgekehrt. Um eine konstruktive Streitkultur zu etablieren, benötigt es einerseits die Fähigkeit, andere Perspektiven einzubeziehen und einander zuzuhören (Bemühen um Verstehen = Wert 1) und andererseits die Bereitschaft, klar Stellung zu beziehen (Mut zur Konfrontation = Wert 2). Sobald nur ein Wert gelebt wird, besteht die Gefahr der Übertreibung und der Entwicklung zu einem „Unwert“ (Pseudoharmonie oder „Mundtot-Macherei“). In Konflikten stehen häufig zwei Werte nebeneinander, die aber fälschlicherweise vom Gegenüber als Unwert wahrgenommen werden. Ziel ist es, diese anscheinende Gegensätzlichkeit zu überwinden, und das sich ergänzende Verhältnis zu betrachten. Diese Betrachtung kann vor der „Verteufelung“ des Gegenübers und seiner Werte bewahren, da wir so erkennen, dass auch unser\*e Kolleg\*in für einen wichtigen Teil eintreten. Der Wert unseres Gegenübers macht uns darauf aufmerksam, dass auch in den eigenen Stärken das Potenzial zur Übertreibung liegt.



**Mein eigenes Wertequadrat**  
 M4.1 Selbstreflexion  
 S. 29 Methoden



**„Meine Werte, deine Werte...  
 Umgang mit Wertekonflikten“**  
 Video/Interview




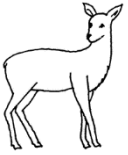
### *Konfliktmuster und Abwehrmechanismen: individuelles Konfliktverhalten verstehen*

Um den oben angesprochenen Konfliktstress loszuwerden, reagieren Menschen in der Regel übereilt und impulsgesteuert. Das Verhalten ist je nach Biografie und Erleben von Konfliktsituationen in der Vergangenheit individuell. Dennoch lassen sich Muster erkennen. Wir schauen uns diese anhand der Kategorisierung in „Streittypen“, „Abwehrmechanismen“ und „Persönlichkeitstypen“ genauer an. Solche Modelle schärfen das Bewusstsein für einen achtsameren Umgang im Konfliktfall und erleichtern eine konstruktive Konfliktlösung, indem wir es vermeiden die Person als Ganzes abzuwerten, sondern versuchen ihr Verhalten zu verstehen und einzuordnen: „Du als Mensch bist okay, aber deine Reaktion in der Situation vorhin trägt nicht zur Lösung des Konfliktes bei“.

**Hinweis:** Du denkst jetzt vielleicht, Modelle sind viel zu allgemein. Natürlich ist unser Verhalten oft situationsabhängig. Dennoch neigen wir dazu, unser eigenes Verhalten häufig mit der Situation zu rechtfertigen, wohingegen wir das Verhalten anderer eher an der Persönlichkeit festmachen. Es lohnt sich genauer hinzuschauen, welche Muster wir in herausfordernden Situationen/Konflikten zeigen.

### *Streittiere*

Das Modell der Streittiere (vgl. Thurmann/Hansen 2023, S. 5f) kann im Team genutzt werden, um ein Verständnis für unterschiedliche Reaktionsmuster in Konflikten aufzubauen. Keines der Tiere ist besser als das andere. Die Tiere dienen der bildlichen Vorstellung entsprechender Verhaltensweisen („sich zurückziehen wie eine Schnecke“, „laut und dominant wie ein Löwe“, „scheu wie ein Reh“ etc.). Das Modell (siehe nachfolgende Seite) verdeutlicht, dass jedes Verhalten dem Selbstschutz dient.

Streittier	Konfliktmuster	Subjektiver Vorteil	Gefahr
<p>LÖWE</p> 	<p><b>Angriff</b></p> <p>möchte Macht und Kontrolle behalten und die eigene Position verteidigen</p> <p>will keine Schwäche zeigen oder Fehler machen</p> <p>es geht immer um Sieg/Niederlage</p> <p>kämpft für eigene Überzeugungen und dafür, Recht zu bekommen; so wird der Löwe gesehen und gehört</p>	<p>Selbstschutz und Gefühl von Überlegenheit</p> <p>Macht und Unangreifbarkeit</p>	<p>Nachhaltige und schwerwiegende Verletzung der Konfliktpartner</p> <p>Menschen im Umfeld ziehen sich zurück und vermeiden aus Angst das Ansprechen von Problemen</p> <p>Dadurch bleibt das Feedback aus und es entstehen „blinde Flecken“</p>
<p>SCHNECKE</p> 	<p><b>Paralyse</b></p> <p>Konflikte werden als Bedrohung wahrgenommen; die anderen sind stärker</p> <p>ich reagiere, in dem ich mich zurückziehe</p> <p>Will sich schützen und sich nicht angreifbar machen; eigene Gefühle, Interessen werden nicht offen gezeigt</p>	<p>Selbstschutz und Sparen der eigenen Energie</p> <p>Gefühl von Unangreifbarkeit, wenn andere versuchen, den Panzer zu durchdringen und sich daran abarbeiten</p>	<p>Rückzug wirkt evtl. provokativ und ignorant, weil sich Konfliktpartner so nicht gesehen und gehört fühlen, dadurch kann sich der Konfliktstress erhöhen</p> <p>Keine Chance, sich aktiv einzubringen und mitzugestalten sowie Bedürfnisse und Interessen konstruktiv einzubringen</p>
<p>IGEL</p> 	<p><b>Verteidigung</b></p> <p>Selbstschutz im Vordergrund, Schwächen der anderen werden gesucht</p> <p>Bei weiterem Angriff, nutzt der Igel seine Stacheln, um dahin zu stechen, wo es richtig wehtut</p> <p>Geht dazu manchmal in Deckung und wartet den richtigen Moment ab</p>	<p>Selbstschutz und Selbstaufwertung</p> <p>Gefühl von Überlegenheit und Kontrolle, wenn andere unvorbereitet im richtigen Moment schmerzhaft angegriffen werden</p>	<p>Ist für andere schwer einzuschätzen, da die Verteidigungsreaktion von Konfliktpartnern oft als überraschender Angriff empfunden wird</p> <p>Unsicherheit und Vertrauensverlust sowie Distanz und Rückzug als Folge bei Konfliktpartnern</p>
<p>REH</p> 	<p><b>Flucht</b></p> <p>Konflikte werden grundsätzlich als Gefahr wahrgenommen</p> <p>Angst, dass die anderen stärker sind</p> <p>Verlässt lieber die Situation, statt sich dem Konflikt zu stellen</p>	<p>Selbstschutz und kurzfristige Entlastung</p> <p>Verdrängung des Problems</p>	<p>Durch Flucht ist keine Konfliktbearbeitung möglich, weitere Eskalation wahrscheinlich</p> <p>Gefühl von Handlungsfähigkeit und Selbstwirksamkeit schwindet, wenn man sich Konfliktbearbeitung dauerhaft entzieht</p>

## Abwehrmechanismen

Anna Freud etablierte den Begriff der Abwehrmechanismen, um die Fähigkeit der Psyche mit konflikthafter Situationen umzugehen, zu beschreiben. Dabei steht die meist unbewusst stattfindende Abwehrreaktion, um sich selbst zu schützen, einer bewussten Auseinandersetzung mit Konflikten gegenüber. Trägt ein Mensch viele unbearbeitete konfliktreiche Erinnerungen in sich, müssen viele Abwehrmechanismen wirken, damit der Mensch funktionsfähig bleibt. Dieses Verhalten ist dauerhaft ungesund. Ziel ist es, Abwehrmechanismen bewusst zu reduzieren, in dem man lernt, sich mit seinen inneren Konflikten auseinanderzusetzen, eigene Konflikte direkt anzusprechen und direktes Feedback zu geben, sofern ein Abwehrmechanismus bei Kolleg\*innen vermutet wird. Es lassen sich sechs häufige Abwehrstrategien, die Fachkräfte nutzen, um innere Konflikte im pädagogischen Alltag auszuhalten, anhand von Beispielen beschreiben (vgl. Wedewardt/Cantler 2022a, S. 103f):

- **Verdrängung**

= Angstausslösende Empfindungen werden ins Unbewusste gedrängt

*Bsp.: Ich ärgere mich darüber, dass mein\*e Kolleg\*in wiederholt zu spät kommt und wir dadurch nicht genügend Zeit für unser geplantes Angebot haben. Aus Angst vor dem Konflikt spreche ich es nicht an. Irgendwann äußert sich meine Verdrängung in Bauchschmerzen.*

- **Verleugnung**

= Realitätsaspekte werden nicht anerkannt

*Bsp.: Ein Kind möchte sichtlich nichts mehr essen. Diese Tatsache leugne ich und übergehe die Signale des Kindes, weil eine alte innere Angst sagt, dass das Kind nicht ausreichend isst.*

- **Verschiebung**

= Gefühlsenergie wie Wut wird an einer Person entladen, die nicht beteiligt ist

*Bsp.: Ich bin eigentlich auf meine Kollegin sauer. Weil sie mich aufgrund ihrer Krankmeldung mit den Kindern alleine lässt, lasse ich meinen Frust nun jedoch an den Kindern aus.*

- **Projektion**

= Unbewusste Gefühle und Bedürfnisse werden auf das Gegenüber übertragen

*Bsp.: Mir geht es persönlich gerade nicht gut und ich brauche ganz viel Trost und Zuneigung. Dieses Bedürfnis projiziere ich auf die Kinder und tröste sie, wo es nicht notwendig ist.*

- **Regression**

= Eine zeitweise Rückstufung auf eine frühere Entwicklungsstufe findet statt

*Bsp.: Ein Kind nimmt einem anderen etwas weg. Aus einem alten inneren Konflikt heraus werde ich selbst wieder zum Kind und entwende nun meinerseits mit den Worten „Dann nehme ich dir eben auch das Spielzeug weg!“ den Gegenstand. Ich reagiere wie ein Kind und nicht erwachsen, ich regrediere.*

- **Rationalisierung**

= Aufgrund unbewusster Gefühle wird ein Verhalten mit rationalen Argumenten gerechtfertigt

*Bsp.: Ein Kind ist heute den ganzen Tag über traurig. Ich kann diese langanhaltende Traurigkeit aufgrund eigener früherer Erfahrungen nicht gut aushalten und versuche, mir immer wieder durch rationale Argumente die Situation zu erklären. Ich sage: „Schau mal, du musst nicht weinen, die Mama muss doch jetzt arbeiten!“*

*Persönlichkeitstypen und ihre Bedürfnisse in Konflikten*

Ähnlich dem Modell der Streittiere, legt das Persönlichkeitsmodell von Riemann und Thomann den Fokus auf zwischenmenschliches Konfliktverhalten. Es werden 4 Grundbedürfnisse unterschieden, die bei allen Menschen in unterschiedlichen Verhältnissen auftreten. Diese basieren auf den vier grundlegenden Formen der Angst, mit dem jeder Mensch konfrontiert wird. Der Angst, sich zu öffnen und anzuvertrauen, der Angst vor Einsamkeit und Autonomie, der Angst vor Veränderung und Vergänglichkeit und der Angst vor der Endgültigkeit und vor der Unfreiheit. Diese Ängste lösen die vier Grundbedürfnisse nach Nähe, Distanz, Dauer und Wechsel aus, zwischen denen wir uns oft flexibel bewegen. Dennoch zeigt jeder Mensch die Tendenz, einen Typen als „Heimathafen“ anzusteuern und sich in Konflikten entsprechend seines dominierenden Grundbedürfnisses zu verhalten (vgl. Schulz v. Thun 1989; Thurmman/Hansen 2023):

**NÄHE-Typ**

Kontaktfähigkeit, Freundlichkeit, Einfühlungsvermögen, Konfliktvermeidung

Konfliktverhalten:

braucht das Gefühl, dass nicht seine Person kritisiert wird, sondern es um konkrete Situationen geht

möchte auch bei Spannungen das Gefühl erhalten, geschätzt zu werden

möchte, dass ihm aktiv zugehört wird und auf die eigenen Gefühle/Bedürfnisse eingegangen wird; wünscht sich, dass auch der Konfliktpartner seine Gefühle/Bedürfnisse teilt

**DISTANZ-Typ**

Sachlichkeit, Eigenständigkeit, Abgrenzungsfähigkeit, Kühle Distanziertheit

Konfliktverhalten:

Kann Kritik akzeptieren, wenn sie sachlich und konkret vorgetragen wird ohne um den heißen Brei zu reden

Kann es nicht ertragen, wenn der Gegenüber versucht, seine Gefühle und Bedürfnisse zu ergründen

Möchte nach erfolgter Aussprache in Ruhe gelassen werden und benötigt Zeit, um die Situation für sich zu klären

**DAUER-Typ**

Ordnung, Struktur, Gewissenhaftigkeit, Pedanterie

Konfliktverhalten:

Strukturiertes Durchsprechen der Konfliktsituation ist ihm wichtig

Vorwürfe und Kritik werden nur durch konkrete Beispiele, Daten, Fakten akzeptiert

Braucht klare und konkrete Vereinbarungen, die von beiden Seiten zuverlässig eingehalten werden

**WECHSEL-Typ**

Kreativität, Flexibilität, Lebendigkeit, Unverbindlichkeit

Konfliktverhalten:

Braucht Freiraum, möchte nicht festgenagelt werden

Braucht Raum für seine Emotionen, es muss möglich sein, Gefühle zu zeigen ohne dafür kritisiert zu werden

Möchte die Möglichkeit haben, nach kreativen/neuen Lösungsansätzen zu suchen; erwartet vom Gegenüber dahingehend Offenheit und Flexibilität



**Mein eigenes Konfliktverhalten**

M4.2 Selbstreflexion

S. 30 Methoden

### Konfliktprävention und -intervention als Führungsaufgabe

Wir können uns nicht immer aussuchen, mit wem wir zusammenarbeiten, und es lässt sich auch nicht bestimmen, auf welche Art und Weise Menschen in Stress- oder Kritikmomenten reagieren. Dennoch kann die Bereitschaft zur „Versöhnung“ – also der Wunsch, Konflikte anzusprechen und diesen gemeinsam zu behandeln – von dir als Leitung gefördert werden. Als Leitung begleitest du dein Team dabei, diese Enttäuschungstoleranz zu entwickeln.

Deine Aufgabe ist es, ein Gespür für Teamdynamiken und Stresshandeln bei Fachkräften zu entwickeln, den offenen Austausch bei Unklarheiten oder Meinungsverschiedenheiten anzuregen und die Reflexion der pädagogischen Arbeit in den Alltag zu integrieren (Konfliktprävention). Wenn nötig, solltest du eskalierende Momente moderieren, in kritischen Situationen einschreiten und Konflikte im Team behandeln (Konfliktintervention). Findet ihr im Team nicht zusammen, hole externe Hilfe bspw. durch Supervision, Coaching, Fachberatung hinzu.

Aufgabe von Führungskräften ist es nicht, jeden Konflikt zu lösen!

Wir sprechen also bewusst nicht von Konfliktlösung, da es nicht immer eine zufriedenstellende Lösung für alle Beteiligten gibt, sondern von Konfliktbehandlung als jegliche Art des Einschreitens. Werde aktiv! Denn eines solltest du als Team und Leitung nicht tun: wegsehen, verdrängen, aufschieben oder hoffen, dass es sich von allein klärt. Konfliktbehandlung ist grundlegend, um Spannungen abzubauen, sich weiterzuentwickeln und nachhaltiger miteinander umzugehen.

Als Leitung solltest du Konflikte und „Fehler“ als Chance zur Weiterentwicklung sehen und dieses auch gegenüber deinem Team so vermitteln. Ziel ist es, den Umgang mit Konflikten lösungsorientiert und sachlich zu gestalten. Konstruktives Handeln ist möglich, wenn du als Leitung folgende Kompetenzen einbringst (vgl. Thurmann/Hansen 2023, S. 9):

- **Selbstreflexion:** Bin ich mir meiner Rolle als Leitung bewusst? Welchen Anteil habe ich am Konflikt? Welche Verhaltensmuster zeige ich in Konflikten?
- **Rollenklarheit:** Habe ich alles getan, um die Arbeitsfähigkeit aller Konfliktparteien wieder herzustellen? Habe ich im Sinne der Einrichtungsziele und der Kinder gehandelt? Habe ich, wenn nötig, disziplinarisch eingegriffen?
- **Professionelle Distanz:** Konnte ich eine Affektansteckung vermeiden? Bin ich unparteiisch in die Konfliktbehandlung gegangen? Habe ich sachlich argumentiert und moderiert?
- **Impulskontrolle:** Habe ich meinen ersten Handlungsimpuls überdacht? Habe ich versucht, alle Parteien zu verstehen?
- **Analysekompetenz:** Habe ich die Situation unter Kenntnis von Teamdynamiken und Methoden der Konfliktbehandlung analysiert? Inwieweit ist eine interne Klärung möglich? Benötige ich externe Beratung/Unterstützung? Besteht der Verdacht auf Mobbing?

Folgende Methoden können dir helfen, Konflikte aus Leitungsperspektive präventiv zu betrachten:



#### Fragebogen zur Konfliktprävention

M4.3 Selbstreflexion

S. 31 Methoden



#### Stresssituationen

M4.4 Analyse

S. 32 Methoden



#### Konfliktsymptome erkennen

M4.5 Analyse

S. 33 Methoden



#### Reizformulierungen

M4.6 Selbstreflexion

S. 34 Methoden

So bereitest du dich auf Konfliktgespräche vor:



### Ein klärendes Gespräch vorbereiten

M4.7 Selbstreflexion

S. 35 Methoden



### Ablauf eines Gespräches

M4.8 Analyse

S. 36 Methoden

#### Methoden zur konstruktiven Konfliktansprache im Team

„Wer es erlebt hat, wie befreiend es sein kann, einen Konflikt anzusprechen und zu bereinigen, weiß wie wertvoll und bereichernd Konflikte sein können – wenn es gelingt, sie konstruktiv zu bearbeiten. Es entsteht Klarheit, Energie und – durch den Umweg der Auseinandersetzung – Nähe und Vertrauen“ (Schmidt 2023, S. 14).

Ein sehr bekanntes Konzept im Konflikt- und Verhandlungsmanagement, ist das **Harvard-Konzept** (vgl. ebd. S. 222ff). Diese Methode baut auf dem Grundsatz „Seien Sie hart in der Sache und weich zur Person“. Ziel ist es eine einvernehmliche konstruktive Einigung zwischen den Konfliktparteien zu erreichen und die Bedürfnisse/Interessen der Beteiligten, die hinter den emotionalen Reaktionen stecken, offen zu besprechen. Wenn wir folgende 4 Prinzipien einhalten, kann es uns gelingen, trotz starker emotionaler Involviertheit wieder wertschätzend miteinander zu kommunizieren:

#### 1. Person und Sache trennen

- Sich für eine positive Beziehung öffnen: die eigene Einstellung zum Konfliktpartner frei von Urteilen, Annahmen, Unterstellungen machen
- Die Sache in den Fokus rücken
- Emotionen versuchen zu verstehen: empathisches Hineinversetzen in die „Schuhe des anderen“
- Ansprechen von Irritationen mit Ich-Botschaften
- Keine verallgemeinernde und beschuldigende Sprache

#### 2. Auf Interessen konzentrieren nicht auf Positionen

- Bedürfnisse transparent machen „Ich wünsche mir“/„Mir geht es darum...“
- aufrichtiges Interesse an den Bedürfnissen des anderen zeigen „Worum geht es dir?“
- Aktiv zuhören und Verständnis sicherstellen „Dir ist es also wichtig, ...“

#### 3. Viele Lösungsmöglichkeiten sammeln

- Kreativ sein bei der Lösungssuche
- Gemeinsam Ideen sammeln und zunächst nicht bewerten = brainstormen

#### 4. Entscheidung zu beiderseitigem Vorteil treffen

- Sich auf eine Lösung einigen, die alle Interessen berücksichtigt
- Zufriedenheit der Konfliktparteien herstellen



### Harvard Konzept

M4.9 Selbstreflexion

S. 37 Methoden

Damit ein Konflikt konstruktiv bearbeitet werden kann, benötigt es von allein Teilnehmenden ein Mindestmaß an Konfliktfähigkeit. Aus dem Modell wird deutlich, dass die Fähigkeit zum Perspektivwechsel notwendig ist, um einen Konflikt überhaupt konstruktiv bearbeiten zu können.

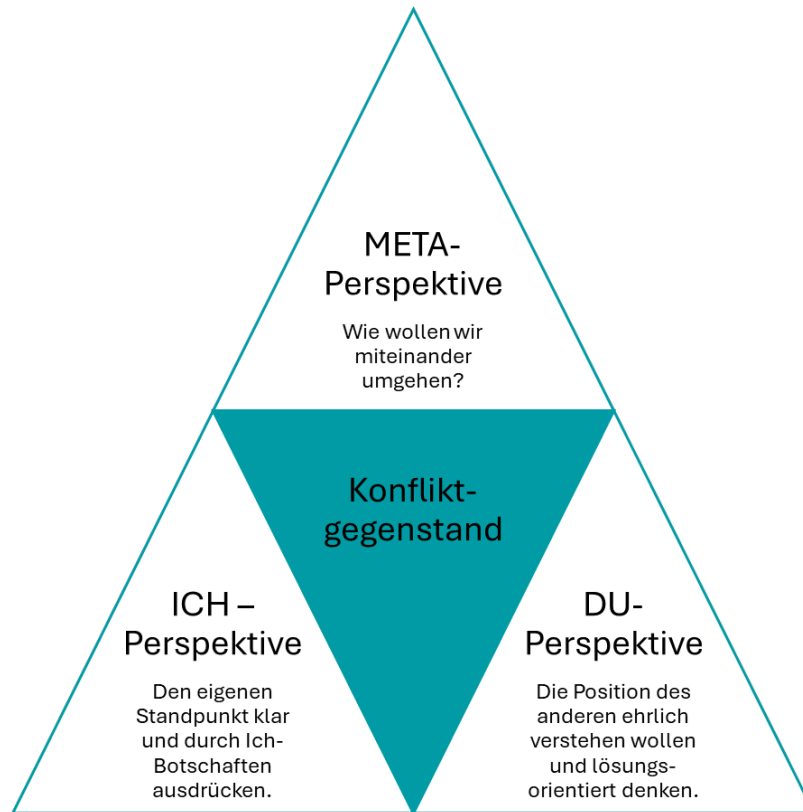


Abb.: 3 Ebenen der Konfliktfähigkeit  
(eigene Darstellung nach Thurmman/Hansen 2023, S. 7)

Diese Kommunikations-Methoden können dabei helfen, eine wertschätzende Konfliktansprache im Team zu etablieren und die Konfliktfähigkeit der Teammitglieder zu stärken. Von den meisten Methoden hast du wahrscheinlich schon gehört. Dennoch fällt es uns im Alltag, in stressigen oder konfliktreichen Situationen sehr häufig schwer, konstruktiv und wertschätzend zu formulieren. Rufe dir diese Methoden immer wieder in Erinnerung und übe gemeinsam mit Kolleg\*innen und Mitarbeitenden. Nurch durch regelmäßiges Anwenden und Reflektieren unserer Wortwahl kann unsere Kommunikation auch in herausfordernden Situationen klar und unverletzend sein.



#### SAG ES

M4.10 Kommunikations-Übung  
S. 38 Methoden



#### WWW

M4.11 Kommunikations-Übung  
S. 39 Methoden



#### Gewaltfreie Kommunikation

M4.12 Kommunikations-Übung  
S. 40 Methoden

# Methoden zum Leitungs-Workshop



Folgende Methoden findest du zusammenfassend beschrieben im **Methoden-Handbuch**:

## Modul 1: Reflexion der Leitungsrolle

M1.1	Selbstreflexion:	Schreibimpuls - Wie ich Leitung wurde	S. 1
M1.2	Selbstreflexion:	Denkanstoß „Erwartungen“	S. 2
M1.3	Selbstreflexion:	Denkanstoß „Gute Leitung“	S. 3
M1.4	Selbstreflexion:	Die eigene Rolle	S. 4

## Modul 2: Begleitung von Veränderungsprozessen

M2.1	Selbstreflexion:	Rundgang Unternehmenskultur	S. 5
M2.2	Selbstreflexion:	Vision für die Zukunft	S. 6
M2.3	Selbstreflexion:	SMARTe Ziele	S. 7
M2.4	Selbstreflexion:	Ich-Zustände	S. 8
M2.5	Teamreflexion:	Kommunikationsquadrat	S. 10
M2.6	Selbstreflexion:	Feedback	S. 12
M2.7	Moderations-Methode:	Kopfstand	S. 13

## Modul 3: Teamentwicklungsprozesse

M3.1	Teamreflexion:	Checkliste „Teamkultur“	S. 14
M3.2	Selbst-/Teamreflexion:	Teamentwicklungs-Uhr	S. 15
M3.3	Teamreflexion:	Lebenslinie unseres Teams	S. 16
M3.4	Selbstreflexion:	Teamrollen nach Belbin	S. 17
M3.5	Analyse:	Team-Soziogramm	S. 20
M3.6	Teamreflexion:	Team-Schiff	S. 21
M3.7	Teamreflexion:	„Die blinden und der Elefant“	S. 22
M3.8	Selbstreflexion:	Glaubenssätze, die uns gesund halten	S. 23
M3.9	Selbstreflexion:	Zeit für Austausch	S. 24
M3.10	Selbstreflexion:	Der eigene Erfahrungsrucksack	S. 25
M3.11	Selbst-/Teamreflexion:	Traumberuf	S. 26
M3.12	Teamreflexion:	Kollegiale Fallberatung	S. 27

#### **Modul 4: Konflikte verstehen und bearbeiten**

M4.1	Selbstreflexion:	Mein eigenes Wertequadrat	S. 29
M4.2	Selbstreflexion:	Mein eigenes Konfliktverhalten	S. 30
M4.3	Selbstreflexion:	Fragebogen zur Konfliktprävention	S. 31
M4.4	Analyse:	Stresssituationen erkennen	S. 32
M4.5	Analyse:	Konfliktsymptome erkennen	S. 33
M4.6	Selbstreflexion:	Reizformulierungen	S. 34
M4.7	Selbstreflexion:	Ein klärendes Gespräch vorbereiten	S. 35
M4.8	Analyse:	Ablauf eines Gespräches	S. 36
M4.9	Selbstreflexion:	Harvard Konzept	S. 37
M4.10	Kommunikations-Übung:	SAG ES – Modell	S. 38
M4.11	Kommunikations-Übung:	WWW	S. 39
M4.12	Kommunikations-Übung:	Gewaltfreie Kommunikation	S. 40

# Team-Workshop 1: Fehler- und Kommunikationskultur

Der erste Workshop für die Kita-Teams soll die Fachkräfte und Leitungen dafür sensibilisieren, wie sie im Team kommunizieren und wie mit Fehlverhalten im pädagogischen Kontext umgegangen wird. Ziel ist es, das eigene und das andere Handeln und Kommunizieren zu reflektieren und langfristig eine konstruktive Teamkultur zu etablieren. In **Modul 1 „Fehlerkultur“** setzen sich die Teams mit Werten und Haltungen auseinander und legen bestehende Konflikte offen, um schrittweise eine Kultur des Hinschauens zu etablieren. Außerdem ist eine gemeinsame Auseinandersetzung mit grenzüberschreitendem Verhalten gegenüber Kindern Voraussetzung dafür, um einen Rahmen herzustellen, in dem sich Fachkräfte auch trauen, unprofessionelles Verhalten offen anzusprechen. Dazu betrachten die Teilnehmenden in **Modul 2 „verletzendes Verhalten im pädagogischen Alltag“** Ursachen und Formen der Gewalt sowie Interventionsmethoden. In **Modul 3 „Feedbackkultur“** werden Methoden erarbeitet und erprobt, um sich konstruktiv Rückmeldungen im Team zu geben. Den Teilnehmenden werden vertiefende Kenntnisse über Gesprächsführung und Kommunikation an die Hand gegeben, die notwendig sind, um eine offene Fehlerkultur zu implementieren. Dazu werden in **Modul 4 „neue Kommunikationsstrukturen“** erarbeitet und spezifische kommunikationsfördernde Methoden vorgestellt. Die Teams erhalten am Ende des Workshops die Aufgabe, eine dieser Methoden für einen verbesserten Umgang mit Fehlverhalten, dessen Sichtbarmachung und Aufarbeitung zu erproben.

---

## Qualifizierungsziele

- Die Teams entwickeln eine Strategie im Umgang mit Fehlverhalten, dessen Sichtbarmachung und Aufarbeitung.
- Die Teilnehmenden entwickeln gemeinsam ein Verständnis von Fehlerkultur im Sinne einer Lernkultur/Kultur des Hinschauens in ihrer Einrichtung.
- Die Teilnehmenden setzen sich mit verletzendem/grenzüberschreitendem Verhalten gegenüber Kindern auseinander und reflektieren Interventionsmethoden im Team.
- Die TN werden für die Wirkung ihres eigenen Handelns und Kommunizierens sensibilisiert.
- Die Teilnehmenden reflektieren das Verhalten und Kommunizieren im Team und erarbeiten gemeinsame Kommunikationswerte.
- Die Teilnehmenden entwickeln gemeinsam eine Feedbackkultur für ihre Einrichtung und erarbeiten Richtlinien zur Umsetzung.
- Die Teilnehmenden lernen die Methode der Vertrauenssteams und der kollegialen Beratung kennen und besprechen Möglichkeiten, diese im Besprechungsallday zu integrieren.
- Die TN lernen Bewältigungsstrategien kennen, um mit Konflikten im Team umzugehen.

## Aufgaben für die Teams nach dem Workshop 1

### 1. Feedback

Die Teams üben das Feedback geben und nehmen.

### 2. Methode

Die Kita-Teams einigen sich auf die Erprobung einer Methode (z.B. Vertrauensteams, Kollegiale Fallberatung) bis zum nächsten Workshop, um einen vertrauensvollen Austausch über Fehlverhalten zu ermöglichen und planen zeitliche Ressourcen für die regelmäßige Umsetzung ein.

### 3. Multiplikator\*in

Die Teams wählen eine\*n Multiplikator\*in, die sich mit den anderen Projekt-Kitas zum Prozess austauscht.

### 4. Gewaltschutzkonzept

Sofern noch kein einrichtungsspezifisches Gewaltschutzkonzept vorhanden ist, sollten die Teams dieses anhand der Bereiche Prävention, Potential- und Risikoanalyse, Handeln und Haltung von Fachkräften sowie Intervention im Rahmen von Teamsitzungen oder Teamtagen selbstständig erarbeiten (die Erarbeitung ist nicht Teil der Workshops).

## Modul 1: Fehlerkultur im Team

---

In **Modul 1** wird die bestehende „**Fehlerkultur im Team**“ betrachtet und ein gemeinsames Verständnis von einer konstruktiven, fehleroffenen Lernkultur entwickelt. Dazu sollen die aktuellen Dynamiken, das Kommunikationsverhalten bezüglich Fehlverhalten in der pädagogischen Praxis und die Werte in der Zusammenarbeit sichtbar gemacht werden. Teambildende Methoden und „ice-breaker“ Elemente sollen den Teilnehmenden ein Einlassen auf die bevorstehende Workshopphase und den Veränderungsprozessen ermöglichen. Besonders Widerstände sollten im Rahmen der Workshops kontinuierlich bearbeitet werden.

---

### Qualifizierungsziele

- Die Teilnehmenden setzen sich mit den aktuellen Rollen und Stimmungen im Team auseinander und reflektieren deren Wirkmechanismen.
  - Die Teilnehmenden werden dazu angeregt, Haltungskonflikte im Team zu erkennen und langfristig so zu bearbeiten, dass eine kinderrechtsbasierte Teamkultur entwickelt wird.
  - Die Teilnehmenden analysieren ihre aktuelle Fehlerkultur anhand von Fallbeispielen.
  - Die Teilnehmenden entwickeln gemeinsam ein Verständnis von Fehlerkultur im Sinne einer Lernkultur/Kultur des Hinschauens in ihrer Einrichtung.
-

### Reflexion der Zusammenarbeit im Team – Dynamiken und Konflikte

Bevor Umsetzungsideen für eine „neue“ Fehlerkultur angegangen werden können und eine gemeinsame Sprache im Team erarbeitet werden kann, bedarf es der Analyse der aktuellen Teamdynamik. Übungen zur Selbst- und Fremdrelexion sollen die Fachkräfte dazu anregen, über die Haltungen und Werte im Team nachzudenken. Ziel ist es, Haltungskonflikte im Team zu erkennen, zu benennen und langfristig Lösungsstrategien für diese Konflikte zu entwickeln. Hierzu ist es wichtig, dass sich das Team der verschiedenen Handlungs- und Denkweisen zunächst bewusst wird. Voraussetzung für ein Wir-Gefühl, trotz aller emotionalen Befindlichkeiten untereinander, ist die Bereitschaft, sich von den unterschiedlichen Haltungen der Kolleg\*innen erreichen und berühren zu lassen. Konkret bedeutet das, Offenheit im Miteinander herzustellen. Die Stimmungen im Team sollen so reflektiert und bearbeitet werden, dass ein professionelles Zusammenarbeiten und das Etablieren einer vertrauensvollen Team- und Fehlerkultur möglich sind. Eine Teamhaltung, die die Vorstellung über die gemeinsame Arbeit abbildet und dem Streben/Erreichen gemeinsamer Ziele dient, zu entwickeln, ist ein langfristiges Ziel. Dazu muss sich das gesamte Team, besonders in Zeiten hoher Personalfuktuation, zur Aufgabe machen, festgelegte Strukturen und vorhandene Werte regelmäßig zu reflektieren und neue Mitarbeitende mit anderen Ressourcen und Erfahrungen ins Team zu integrieren. Die Entwicklung einer Teamhaltung ist vor allem Aufgabe der Teams selbst, begleitet durch die Leitungen. Im Workshop soll diese durch inspirierende Methoden/Übungen aber stetig angeregt werden.

### Konstruktive Fehler- und Kommunikationskultur

*„Es dürfte kein Zeichen von Schwäche sein, einen Fehler zuzugeben, sondern Mut, diesen Schritt zu gehen und nach Hilfe zu bitten“ (Boll/Remsperger-Kehm 2024, S. 10).*

Um im Team vertrauensvoll zusammenarbeiten zu können und sich als Fachkraft sicher zu fühlen, benötigt es ein geteiltes Verständnis aller Teammitglieder darüber, dass „Fehler“ passieren und alle daraus lernen können.

Im Projekt "Lasst uns drüber reden!" haben wir folgendes Verständnis von einer konstruktiven Fehlerkultur:

- Fehler werden passieren
- Fehler werden nicht als persönliches Versagen, sondern als Lernmöglichkeit betrachtet
- Fehler führen nicht zu individuellen Schuldzuweisungen
- Fehler werden offen und sachlich angesprochen
- Fehler werden in einem psychologisch sicheren Rahmen reflektiert
- Fehler werden im Team bearbeitet
- Fehler werden als Chance für Veränderungen gesehen
- Erfahrungen aus der Fehleranalyse werden für die pädagogische Praxis genutzt

In den meisten Kitas wird diese Ansicht zwar theoretisch geteilt, in der Praxis fehlt es jedoch häufig an dem notwendigen Vertrauen, Dinge offen anzusprechen. Eine Kultur des Hinschauens wird erst dann gelebt, wenn sich alle Mitarbeitenden trauen, Situationen anzusprechen, in denen sie ihren Ansprüchen an professionelles Handeln selbst nicht gerecht geworden sind oder Fehlverhalten durch Kolleg\*innen wahrgenommen haben.

Bezugnehmend auf unser Verständnis einer konstruktiven Fehlerkultur ist eine Auseinandersetzung der Kita-Teams mit ihrer bestehenden und der angestrebten Fehlerkultur ausschlaggebend. Um eine Kultur des Hinschauens etablieren zu können, bedarf es einer kritischen Reflexion der eigenen pädagogischen Praxis und dem wertschätzenden Umgang mit sich selbst und mit Kolleg\*innen sowie Leitungen. Wo stehen die Teams? Was möchten sie verändern? Welche gemeinsamen Werte vertreten sie?

Das Lernen aus Fehlern – und nicht das Vermeiden oder Vertuschen – ermöglicht die persönliche und gemeinsame Weiterentwicklung der pädagogischen Praxis. Damit einher geht auch, dass Fehler weniger häufiger wiederholt werden, da sie durch das Ansprechen und die Analyse einen Lernprozess initiieren. Dennoch wird das Verhalten im Alltag häufig verurteilt und bewertet. Nicht selten sind es einzelne Fachkräfte oder auch sich zusammengeschworene Kleingruppen, die vehement ihre Haltung zum „richtigen/falschen“ Handeln kundtun und sich mit Veränderungen und Kritik selbst schwertun. Im Sinne eines fehlerfreundlichen Miteinanders, sollten die Teilnehmenden das Denken in „richtig“ und „falsch“ versuchen abzuschalten, da dies eine Bewertung fördert (vgl. DRK 2016, S. 11f).

Stattdessen sollten sie das voneinander Lernen in den Fokus nehmen:

„Es ist mir wichtig zu erfahren, warum du so handelst.“

„Ich möchte wissen, wie mein Handeln auf dich gewirkt hat.“

„Ich möchte zu einer vertrauensvollen Atmosphäre beitragen.“

„Ich bin motiviert, über mich selbst zu lernen und neue Lösungswege zu finden.“

Im Workshop haben die Teams Zeit, sich mit der Fehlerkultur in ihrem Team auseinanderzusetzen. Sie sollen analysieren, was ihre aktuelle Fehlerkultur charakterisiert und wie funktional diese ist. Wer oder was ist kulturprägend? Welche Aspekte einer konstruktiven Fehlerkultur leben sie schon, welche Aspekte fallen den Teammitgliedern schwer? Warum? Anhand von Fallbeispielen sollen sie analysieren, wie sie mit Fehlern im Team umgehen .



## Wie konstruktiv ist unsere Fehlerkultur?

M1.1 Teamreflexion

S. 42 Methoden

## Modul 2: Verletzendes Verhalten im pädagogischen Alltag

---

Um einen sichereren Rahmen herzustellen, in dem sich Fachkräfte auch trauen, unprofessionelles Verhalten offen anzusprechen, soll im **Modul 2** konkretes Wissen über „**verletzendes Verhalten im pädagogischen Alltag**“ vermittelt werden. Dazu setzen sich die Teilnehmenden mit Formen, Ursachen und Möglichkeiten der Vermeidung von verletzendem Verhalten gegenüber Kindern anhand von Fallbeispielen auseinander. In diesem Kontext werden auch die Gefühle, die das Machen und Beobachten von Fehlverhalten in jedem Einzelnen auslösen, analysiert. Hierzu dient das Konzept der psychologischen Sicherheit im Team nach Amy C. Edmondson (2020) als Grundlage. Ziel ist es, verletzendes Verhalten zukünftig sachlich zu kommunizieren, gemeinsam reflektieren zu können, und auch klare Grenzen zu ziehen.

---

### Qualifizierungsziele

- Die Teilnehmenden setzen sich mit verletzendem/grenzüberschreitendem Verhalten in der pädagogischen Praxis anhand von Fallbeispielen auseinander.
  - Die Teams entwickeln oder überprüfen vorhandene Reflexions- und Interventionsmethoden für den Umgang mit grenzüberschreitendem Verhalten gegenüber Kindern.
  - Die Teilnehmenden analysieren und verstehen die emotionalen Aspekte von Fehlern und der Kommunikation von Fehlverhalten.
  - Die Teilnehmenden werden für die Wirkung ihres eigenen Handelns und Kommunizierens sensibilisiert.
-

### Verletzendes Verhalten – Formen, Ursachen, Reflexion

Die aktuelle Forschungslage bestätigt, dass in pädagogischen Einrichtungen verletzendes Verhalten lange Zeit entweder gar nicht oder höchstens in informellen Gesprächen thematisiert wurde: „Trotz Einführung der Kinderrechte und des Gewaltverbots in der Erziehung wurde über den ‚Mangel an ethischer Orientierung‘ in Teilen des Bildungswesens, der ‚eklatant die Beziehungsebene‘ betrifft, bislang meist geschwiegen“ (Boll/Remsperger-Kehm 2024, S. 5). Vor dem Hintergrund sich zuspitzender Rahmenbedingungen (hohe Personalfuktuation, Gruppengröße, Fachkräftebedarf, Ausfallzeiten des Personals, Fachkraft-Kind-Relation, Überlastung der Fachkräfte etc.), muss die Auseinandersetzung mit verletzendem Verhalten gegenüber Kindern zunehmend in den Blick geraten.

Wir möchten erreichen, dass bei verletzendem/grenzüberschreitendem Verhalten durch pädagogische Fach- und Leitungskräfte in Kitas nicht weggesehen wird, sondern im Team Wege geschaffen werden, dieses anzusprechen und in einem sicheren Rahmen zu reflektieren. Wenn Fachkräfte Kinder feinfühlig und bedürfnisorientiert in ihrer individuellen Entwicklung begleiten möchten, müssen sie sich der hohen Verantwortung bewusstwerden und ihr pädagogisches Handeln kontinuierlich reflektieren. Ihr Auftrag ist es, Kinder zu schützen und in ihren Rechten zu stärken. Gelingt das nicht – aus welchen Gründen auch immer – ist es Aufgabe der Einrichtungsteams, verletzendes Verhalten zu besprechen und präventiv zu betrachten, um für Fehlerquellen im Team zu sensibilisieren (Briesel 2023, S. 14ff; nifbe 2023, S. 13ff).

Wenn wir von verletzendem (Fehl)Verhalten im pädagogischen Kontext sprechen, meinen wir konkret:

- Fehler, die hätten vermieden werden können, wenn die Situation/das Handeln vorweg und/oder im Nachgang besprochen worden wäre
- Fehler, die fast passiert wären, weil keine Regeln vereinbart wurden oder die Risiken einer Situation nicht besprochen wurden
- grenzüberschreitendes Verhalten der Fachkräfte gegenüber den Kindern (schließt jegliche Form von Gewaltanwendung ein)
- fehlendes Eingreifen, wenn Kinder Hilfe benötigen

Im Workshop sollen Ursachen, Formen und Möglichkeiten der Vermeidung von verletzendem Verhalten anhand von Fallbeispielen besprochen werden. Hierzu können die Teams selbst Alltagsszenen sammeln. Wenn dies nicht gelingt, bietet z.B. die Broschüre „Schaut nicht weg“ (GEW 2021) Situationen, die analysiert und reflektiert werden können. Ziel ist es, Interventionsmethoden (z.B. Code-Wörter, Verhaltensampel) und Reflexionsmethoden (z.B. Kollegiale Beratung, Reckahner Reflexionen, Vertrauensteams) festzulegen und in den pädagogischen Alltag zu integrieren oder wenn diese bereits vorhanden sind (bspw. im Rahmen des Gewaltschutzkonzeptes erarbeitet), auf ihre Praktikabilität und tatsächliche Anwendung hin zu überprüfen.



#### Interventionsmethoden

M2.1 Teamreflexion  
S. 43 Methoden



#### GEW 2021 „Schaut nicht weg“

Literaturhinweis  
Zur Vertiefung



#### Verhaltensampel

M2.2 Teamreflexion  
S. 44 Methoden



#### nifbe 2023 „Hör auf damit!“

Literaturhinweis  
Zur Vertiefung

## URSACHEN FÜR VERLETZENDES VERHALTEN

### Persönliche und berufsbiografische Ursachen

Eigene negative Erfahrungen (z. B. Kindheitserlebnisse, Gewalterfahrung)

Unzureichende Professionalität (z. B. fehlendes Fachwissen, mangelnde Empathie und Reflexionsbereitschaft)

Persönliche Überzeugungen (z. B. Rechtfertigung von Macht- ausübung und Adultismus)

### Strukturelle Ursachen

Stress und Überforderung (z. B. Zeit- druck, fehlende Erholungspausen, Personalmangel)

Mangelnde Qualität der Leitung (z. B. fehlende Durchsetzungsfähig- keit, falsche Loyalität, ausbleiben- des Handeln, eigenes verletzendes Verhalten)

Mangelnde Qualität des Teams (z. B. Tolerierung verletzenden Ver- haltens, Konkurrenzkämpfe)

Unzureichende Rahmenbedingun- gen (z. B. Unterbesetzung, über- volle Gruppen, fehlende zeitliche Ressourcen, fehlende konzeptio- nelle Grundlagen, fehlende Unter- stützung des Trägers)

Abb.: Ursachen für verletzendes Verhalten (Boll/Remsperger-Kehm 2024, S. 9)

## VERHALTENSAMPEL FÜR TEAMS

### Unangebrachtes Verhalten (rot)

Intim anfassen, Missbrauch, Zwingen, Schlagen, Strafen, sozialer Ausschluss, Ignoranz, Bloßstellen, Küssen, Schubsen, Veröffentlichung von Kinderfotos im Internet, konstantes Fehlverhalten, Schütteln, am Arm ziehen, bewusste Aufsichtspflichtverletzung, Medikamentenmissbrauch, festes Anpacken, Bedürfnisse von Kindern ignorieren

### Pädagogisch kritisches Verhalten (gelb)

Ironische Sprüche, autoritäres Erwachsenenverhalten, nicht ausreden lassen, Stigmatisierungen, Nichtein- haltung der Regeln durch die Erwachsenen, unsicheres Handeln, Überforderung/Unterforderung, Befehle erteilen

### Pädagogisch korrektes Verhalten (grün)

Positive Grundhaltung, ressourcenorientiertes Arbeiten, Trauer zulassen, Empathie, Hilfe zur Selbsthilfe, Integrität des Kindes achten, Ehrlichkeit, Unvoreingenom- menheit, Impulse geben, auf Augenhöhe mit den Kindern gehen, verlässliche Strukturen

Quelle: Verhaltensampel aus dem Kinderschutzkonzept der kommunalen Kindertageseinrichtungen der Gemeinde Tholey

Abb.: Beispiel für eine Verhaltensampel (Boll/Remsperger-Kehm 2024, S. 34)

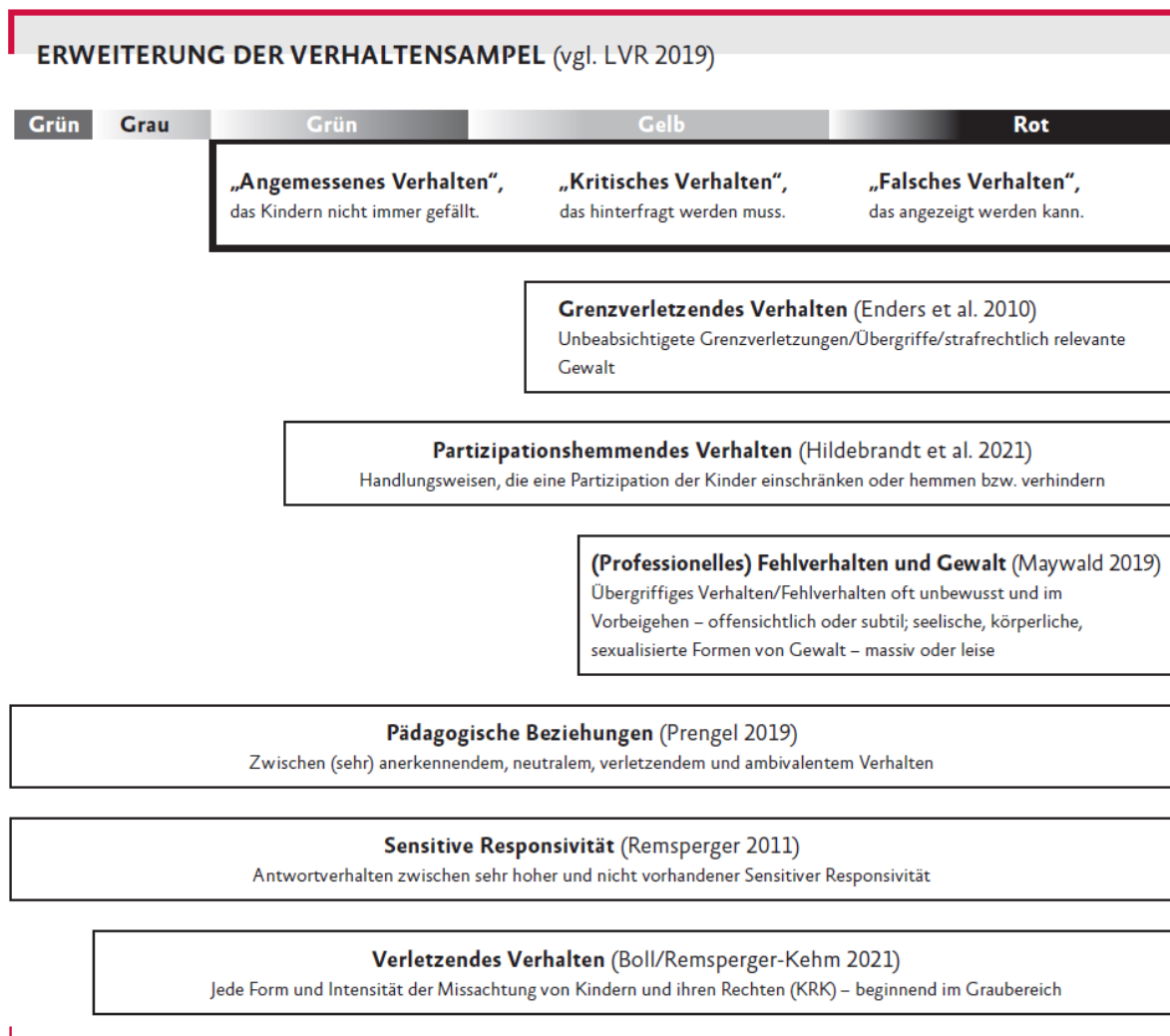


Abb.: Erweiterung der Verhaltensampel (Boll/Remsperger-Kehm 2024, S. 28)

## Einordnung von verletzendem Verhalten am Beispiel der Reckahner Reflexionen (2023)

### Was ethisch begründet ist:

- Kinder und Jugendliche werden wertschätzend angesprochen und behandelt.
- Lehrpersonen und pädagogische Fachkräfte hören Kindern und Jugendlichen zu.
- Bei Rückmeldungen zum Lernen wird das Erreichte benannt. Auf dieser Basis werden neue Lernschritte und förderliche Unterstützung besprochen.
- Bei Rückmeldungen zum Verhalten werden bereits gelingende Verhaltensweisen benannt. Schritte zur guten Weiterentwicklung werden vereinbart. Die dauerhafte Zugehörigkeit aller zur Gemeinschaft wird gestärkt.
- Lehrpersonen und pädagogische Fachkräfte achten auf Interessen, Freuden, Bedürfnisse, Nöte, Schmerzen und Kummer von Kindern und Jugendlichen. Sie berücksichtigen ihre Belange und den subjektiven Sinn ihres Verhaltens.
- Kinder und Jugendliche werden zu Selbstachtung und Anerkennung der Anderen angeleitet.

### Was ethisch unzulässig ist:

- Es ist nicht zulässig, dass Lehrpersonen und pädagogische Fachkräfte Kinder und Jugendliche diskriminierend, respektlos, demütigend, übergriffig oder unhöflich behandeln.
- Es ist nicht zulässig, dass Lehrpersonen und pädagogische Fachkräfte Produkte und Leistungen von Kindern und Jugendlichen entwertend und entmutigend kommentieren.
- Es ist nicht zulässig, dass Lehrpersonen und pädagogische Fachkräfte auf das Verhalten von Kindern und Jugendlichen herabsetzend, überwältigend oder ausgrenzend reagieren.
- Es ist nicht zulässig, dass Lehrpersonen und pädagogische Fachkräfte verbale, tätliche oder mediale Verletzungen zwischen Kindern und Jugendlichen ignorieren.

### Schutzkonzepte / Kinderrechtsbasierter Kinderschutz

Neben dem Schutzauftrag bei Kindeswohlgefährdung (§8a SGB VIII) sind Träger der Kinder- und Jugendhilfe verpflichtet, ein Gewaltschutzkonzept (§ 45 Abs. 2 Nr. 4 SGB VIII) vorzulegen. Das einrichtungsbezogene Gewaltschutzkonzept soll sicherstellen, dass Kinder vor Übergriffen und allen Formen der Gewalt durch das Personal, durch andere Kinder oder Dritte in den Kindertageseinrichtungen geschützt sind. Jede Kindertageseinrichtung verpflichtet sich zur Stärkung des Kinderschutzes sowie der Kinderrechte und zur Vermeidung von Kindeswohlgefährdungen durch pädagogische Mitarbeitende. Demnach umfasst das Konzept zum Schutz vor Gewalt eine nachvollziehbare, plausible und einrichtungsbezogene Darlegung der vier definierten Bereiche Prävention, Potential- und Risikoanalyse, Handeln und Haltung von Fachkräften sowie Intervention.

Im Workshop soll die Anwendung der im Gewaltschutzkonzept festgelegten Maßnahmen in der Praxis reflektiert werden. Welche einrichtungsspezifischen Abläufe wurden festgelegt? Wissen alle (neuen) Mitarbeitenden davon? Was ist nicht mehr aktuell? Was fehlt? Worauf hat sich das Team geeinigt, aber was findet keine Anwendung in der Praxis? Woran liegt das?

Sofern noch kein einrichtungsspezifisches Gewaltschutzkonzept vorliegt, sollte sich das Team außerhalb der Workshops, der Aufgabe annehmen, dieses zu erarbeiten. Der Bearbeitungsstand kann dann in den weiteren Workshops reflektiert werden.

### Umgang mit Gefühlen im Team / Psychologische Sicherheit im Team

*„Pädagogische Fachkräfte haben keine Übung darin, Gewalt gegen Kinder in Kindertagesstätten anzusprechen. Häufig wissen die Kolleg\*innen, wer dazu neigt, lauter zu werden oder die Kinder verletzend zu behandeln. Gleichwohl besteht auch hier die Unsicherheit: Wie spreche ich etwas an? Wann?“ (Leitner 2020, S. 30)*

Um einen Umgang im Team mit verletzendem/grenzüberschreitendem Verhalten festzulegen, müssen auch Gefühle, wie Angst, Wut, Schuld oder Scham, die durch Ansprache von verletzendem Verhalten oder generell von „Fehlern“ ausgelöst werden, offen besprochen werden. Wie können Ängste überwunden werden, um über Situationen sprechen zu können, in denen „aus Versehen“ oder unbewusst ein verletzendes Verhalten erfolgte? Wie kann in Teams über die Schwierigkeit des stressigen Alltags und den daraus eventuell resultierenden Grenzüberschreitungen gesprochen werden? Ziel ist es, die Teilnehmenden dafür zu sensibilisieren, dass sie eine Verletzlichkeit bei sich selbst wagen und sie damit zur Herstellung einer angstfreien Atmosphäre im Team beitragen können.

„Psychologische Sicherheit wird allgemein als eine Arbeitsatmosphäre bezeichnet, in der sich die Menschen ausdrücken und sie selbst sein können. Spezifischer kann man sagen, dass [Mitarbeitende], die am Arbeitsplatz psychologische Sicherheit erfahren, sich ermuntert fühlen, Bedenken und Fehler zu äußern, ohne Angst vor Beschämung oder Strafe. Sie vertrauen darauf, dass sie sich äußern können, ohne gedemütigt, ignoriert oder beschuldigt zu werden. Sie wissen, dass sie Fragen stellen können, wenn sie sich in einer Sache unsicher sind. Sie vertrauen ihren [Kolleg\*innen] und respektieren sie. Wenn es in einer Arbeitsumgebung eine einigermaßen starke psychologische Sicherheit gibt, hat das positive Folgen: Fehler werden schnell kommuniziert, wodurch rasch Gegenmaßnahmen ergriffen werden können. Die nahtlose Koordination zwischen Gruppen oder Abteilungen wird gestärkt und potenziell bahnbrechende Ideen für Innovationen werden geteilt. Kurz gesagt, psychologische Sicherheit ist eine entscheidend wichtige Quelle der Wertschöpfung in Organisationen, die in einer komplexen, veränderlichen Umgebung arbeiten“ (Edmondson 2020, S. XVI)

Hierzu sind Übungen zur Selbstreflexion notwendig (bspw. Liv Larsson: Übungen zu Wut, Schuld und Scham). Auch das Bewusstwerden und Kommunizieren von Bedürfnissen, die hinter Gefühlen stecken, sollte im Workshop praxisnah angeregt werden (bspw. M. Rosenberg: Gewaltfreie Kommunikation).



### Gewaltfreie Kommunikation

Siehe M4.12 im Leitungs-Workshop  
S. 40 Methoden

Langfristig sollen sich die Fachkräfte durch die Etablierung einer konstruktiven Fehlerkultur auch psychologisch sicher(er) in ihrem Team fühlen und nicht durch zwischenmenschliche Angst in ihrem Denken und Handeln eingeschränkt werden. Stattdessen fühlen sie sich bereit, ihr Wissen zu teilen, Veränderungen einzugehen, Absprachen zu verteidigen und einzuhalten, Verhalten offen anzusprechen und zu reflektieren (siehe Abb. „Bestandteile einer idealen Sicherheitskultur“). Dies erfordert kontinuierliche Übung und Reflexion über die Workshops hinaus. Den Teilnehmenden soll dieser Prozess bewusstwerden und Methoden für die Anwendung im Alltag an die Hand gegeben werden.

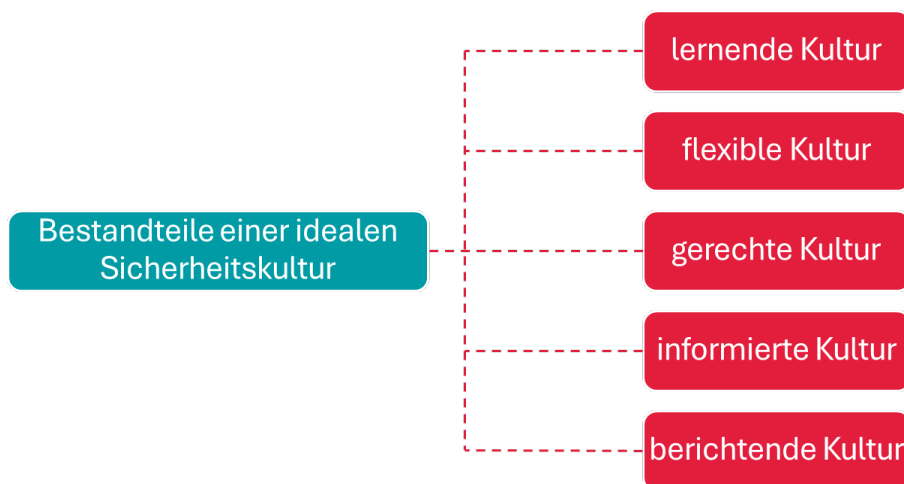


Abb.: Bestandteile einer idealen Sicherheitskultur (eigene Darstellung nach Briesel 2023, S. 21)

## Modul 3: Feedbackkultur

---

*I have learned that people will forget what you said. People will forget what you did.  
But people will never forget how you made them feel.*

(Maya Angelou)

Im **Modul 3** beschäftigen sich die Teilnehmenden mit der „**Feedbackkultur**“ in ihrer Kita und lernen Ansätze zum Geben und Empfangen von Feedback und Voraussetzungen für eine konstruktive Feedbackkultur kennen.

Das grundsätzliche Ziel von Feedback ist es, die Selbstwahrnehmung mit einer Fremdwahrnehmung zu vergleichen, um so Informationen über Wirkungen und Wirksamkeit des eigenen Verhaltens zu bekommen. In der Kita muss dieser Prozess, durch seine Wechselseitigkeit, aber auch als Form der Beziehungsgestaltung angesehen werden, da durch Feedback starke Gefühlsresonanzen ausgelöst werden können. Feedback zu geben und zu empfangen ist daher eine Kompetenz, die ausreichend geübt und in einem sicheren Rahmen begleitet werden muss.

---

### Qualifizierungsziele

- Die Teilnehmenden setzen sich mit dem Johari-Fenster auseinander und erkennen den Zusammenhang der Veränderung einzelner Bereiche durch Feedback.
  - Die Teilnehmenden reflektieren die eigenen Feedback-Strukturen im Team und die tatsächliche Anwendung dieser Strukturen.
  - Die Teilnehmenden setzen sich mit den Regeln des Feedback Gebens und Nehmens auseinander und üben beide Seiten in einem geschützten Rahmen.
  - Die Teilnehmenden legen Regeln für eine Feedbackkultur in der Einrichtung fest, die das Geben und Empfangen von Feedback beschreiben.
  - Die Teilnehmenden setzen sich mit den Emotionen und vor allem den Ängsten auseinander, die das Geben und Nehmen von Feedback auslösen können.
  - Die Teilnehmenden erkennen die Grenze von Feedback und dem Einschreiten bei akut kindeswohlgefährdendem Verhalten.
-

### Feedback geben und nehmen

Entscheidend ist, dass Feedback nicht als Bewertung oder Beurteilung aufgefasst wird, sondern als Wahrnehmung einer Person bezogen auf eine Form der Selbstäußerung (z.B. durch Verhalten, Gesagtes oder Körpersprache). Feedback soll dem\*der Feedbacknehmenden nicht beweisen, wo ihre\*seine Defizite liegen, sondern zum gegenseitigen Verständnis und zur individuellen Entwicklung anregen. Dann kann eine konstruktive Feedbackkultur dazu beitragen, Verhalten positiv zu beeinflussen, Personen in ihrem Handeln zu bestärken, Lernprozesse zu fördern und Motivation zu verstärken. Vor allem kann Feedback zur Klärung und Verbesserung von zwischenmenschlichen Beziehungen beitragen (vgl. Buhren 2020, S. 9;17).



#### Feedback geben

M3.1 Kommunikations-Übung

S. 46 Methoden

Wie durch Feedback der Bereich des wechselseitigen Verstehens wachsen kann und die Selbstkenntnis vergrößert wird, lässt sich durch das JoHaRi Fenster (Joseph Luft/Harry Ingham 1955) darstellen.

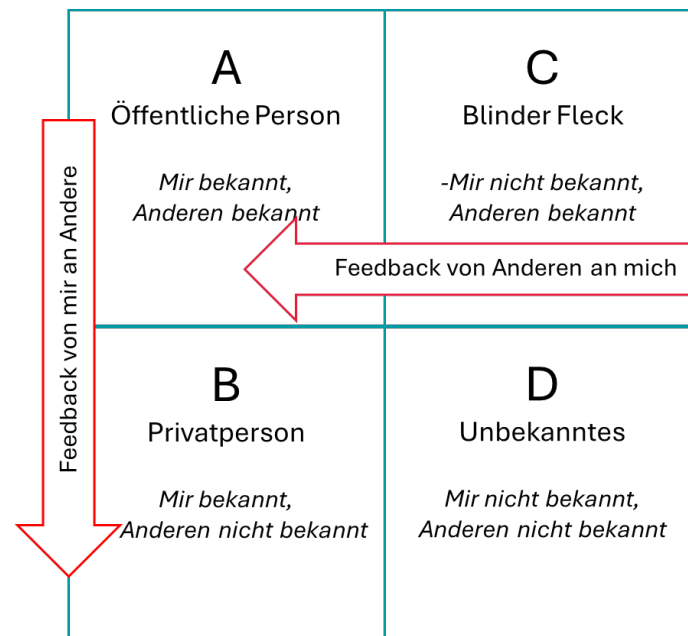


Abb.: JoHaRi Fenster (eigene Darstellung nach Fengler 2017, S. 21)

Im idealen Fall ist das Feedback erwünscht, wird aktiv von den Feedbacksuchenden eingeholt und findet in einer Atmosphäre des Vertrauens statt. Dies ist im pädagogischen Bereich nicht immer umsetzbar. Es sollte daher detailliert vermittelt werden, wie das Geben und Empfangen (!) von Feedback so umgesetzt werden kann, dass es bestmöglich angenommen werden kann. Werden diese Kriterien beachtet, kann es zu einem wirksamen Feedback kommen, welches in der Lage ist, blinde Flecken aufzuhellen, ohne das Selbstkonzept der Feedbacknehmenden zu bedrohen. Trotzdem sollte auch der Gedanke der freien Wahl mitschwingen (vgl. Koopmanns 2016, S. 11f; Fengler 2017, S. 20f). Feedback ist eine Rückmeldung und daher keine Wahrheit sondern eine individuelle Wahrnehmung die nachvollziehbar sein kann, oder auch nicht. Das Feedback muss nicht angenommen werden. Gerade bei großen Widerständen im Team sollte diese Freiheit verdeutlicht werden. Zusätzlich sollte auch die große Bedeutung von positivem Feedback in der pädagogischen Arbeit als „unsichtbare Leistung“ betont werden (vgl. Buhren 2020, S. 9; Koopmanns 2016, S. 45).

### Emotionen und Biografie

Das Geben und Nehmen von Feedback ist mit starken Emotionen verbunden und es besteht die Gefahr, auf die Emotionen des Gesagten zu reagieren und nicht auf den Inhalt. Auf beiden Seiten des Feedbacks können beispielsweise Ängste auftreten, die den Prozess erschweren. So ist auf der Seite der Feedbackgebenden eine mögliche Sorge, dass man sich über den anderen stellt, wenn man Kritik übt, oder anschließend mit den eigenen Fehlern konfrontiert wird. Auf der Seite der Feedbacknehmenden kann die eigene Qualifikation, das Selbstbild und der soziale Anschluss an das Team durch Feedback in Frage gestellt werden. Diese Ängste gehören zum Feedback dazu und sind ein Zeichen dafür, dass Ehrlichkeit angestrebt wird und die Komfortzone verlassen wird. Feedback zu erhalten kann daher nie nur ausschließlich mit einer Gelegenheit zum Lernen verknüpft sein, sondern hängt auch immer mit dem Wunsch nach Akzeptanz von anderen zusammen. Dies sollte mit entsprechenden Methoden thematisiert werden (vgl. Leitner 2020, S. 94ff).

Zusätzlich zu den Emotionen wird das Geben und vor allem das Empfangen von Feedback auch durch die eigene biographische Erfahrung geprägt. Eltern geben ihren Kindern dauerhaft Feedback und kommentieren ihr Verhalten, Erzieher\*innen und Lehrer\*innen üben Kritik und benoten. Diese Erfahrungen tragen wir unbewusst in uns und sie haben Einfluss, wie wir die Welt erleben und erfahren. Im Arbeitsleben setzt sich dieser Prozess fort und beeinflusst maßgeblich, wie wir mit Feedback umgehen. In Bezug auf die Emotionen und den Wunsch nach Akzeptanz in der Gruppe müssen für das Einüben von Feedback schützende Rahmenbedingungen geschaffen werden. Beispielsweise muss es eindeutig um Verhalten gehen, das für den beruflichen Kontext relevant ist. Solche gezogenen Grenzen sollten nicht überschritten oder aufgeweicht werden. Es ist eine große Herausforderung den Widerspruch zwischen möglichst offenen und ehrlichen Mitteilungen und dem Schutz des\*der Feedbackgebenden und -Nehmenden zu balancieren (vgl. Koopmanns 2016, S. 56f; Schattenhofer 2017, S. 348f).

### Die Grenzen von Feedback

Die Grenzen des Feedbacks sind dann erreicht, wenn pädagogische Fachkräfte Verhaltensweisen zeigen, die dem Schutz der Kinder zuwiderlaufen:

„Es gibt auch Grenzen. Grenzen, die pädagogische Fachkräfte überschreiten, indem sie ethisch unangemessen gegenüber Kindern handeln, etwa durch negative Zuschreibungen bzw. Behauptungen, den Ausdruck von Vorurteilen oder durch Bloßstellungen. Oder sie verhalten sich den Kindern gegenüber ungerecht oder unfair, schreien, benutzen Schimpfwörter, machen die Kinder lächerlich, beschämen, ignorieren, vernachlässigen oder missachten sie; sie verletzen die Rechte der Kinder, unterstellen ihnen Fehlhandlungen, drohen, schüchtern ein, isolieren, geben unangemessene Arbeitsaufträge und verletzen Kinder auch körperlich.“ (Leitner 2020, S. 97)

An diesen Punkten ist ein direktes Einschreiten nötig, welches das Verhalten beendet. Dies fällt nicht mehr unter den Aufgabenbereich des Feedbacks.



**Feedback-Regeln**  
M3.2 Teamreflexion  
S. 47 Methoden



**Warme Dusche**  
M3.3 Teamreflexion  
S. 48 Methoden

## Modul 4: Neue Kommunikationsstrukturen

---

In der Kita als Institution kann der Schwerpunkt von Kommunikation sehr unterschiedlich gesetzt werden. Geht es um den Austausch zwischen Menschen? Soll Kommunikation eine Klärungsmethode bei Problemen sein? Wird Kommunikation als Garant für die Kontinuität von Arbeitsabläufen betrachtet? Je nach Definition ergeben sich andere Lösungen und Ansätze. Die unterschiedlichen Ansätze machen aber vor allem deutlich, dass die Interaktion der Teammitglieder untereinander, nicht nur einem allgemeinen Austausch dient, sondern in fast alle Aufgabenfelder einer Kita hineinwirkt. Von der Erarbeitung von Strukturen, dem Abstimmen von Regeln, der Interaktion mit den Kindern und Eltern und dem Besprechen von Praxisfällen und Fehlern zum Bearbeiten von Konflikten. Die Fähigkeit gut interagieren und kommunizieren zu können, ist eine Schlüsselkompetenz aller Teams und Teammitglieder. Ohne sie können die Herausforderungen vor denen die frühkindliche Bildung aktuell steht, kaum bewältigt werden. Kommunikationsstrukturen entwickeln sich im Umfeld von Kitas und ihren Teams automatisch. Jedes Team, das miteinander kommuniziert und interagiert, entwickelt eine funktionelle Struktur, die eine gewisse Sicherheit gibt, was das eigene Handeln bewirkt und was für Erwartungen gestellt werden. Doch nur das Bestehen dieser Strukturen bedeutet nicht, dass sie auch für klare Verständigungsprozesse, gemeinsame Reflexion und intensives Sich-Auseinandersetzen sorgen. Hierbei sind es vor allem meistens die „unsichtbaren“ Anteile der Kommunikation, die Gefühle, Erwartungen, Überzeugungen, oder Erfahrungen, welche das gegenseitige Verständnis von Bedürfnissen erschweren und zu „Übersetzungsfehlern“ in der Kommunikation führen.

Der Schwerpunkt des **Moduls 4 „Neue Kommunikationsstrukturen“** liegt auf dem Bewusst- und Sichtbarmachen dieser eingefahrenen Kommunikationsmuster und der intensiven Auseinandersetzung mit der eigenen Kommunikation. Die Teilnehmenden sollen einen Einblick erhalten, wie Kommunikation funktioniert, was sie beinhaltet und vor allem auch, wie störanfällig sie ist. Zudem sollten die Teilnehmenden Werkzeuge der Kommunikation kennenlernen, die ihnen beispielsweise helfen, den Interpretationsspielraum des Gegenübers möglichst gering zu halten. Hierbei ist eine Auseinandersetzung mit den psychologischen Aspekten und den verschiedenen Ebenen von Kommunikation (z.B. Nonverbal und Paraverbal) und ausgewählten Kommunikationstheorien durchaus denkbar, das Herzstück des Moduls sollte aber eine Vielzahl von praktischen Übungen zur Kommunikation und möglichst niedrighschwelligem alltagstauglichen Methoden sein (z.B. Sprech-Denk Übungen zum Nachzeichnen im Tandem oder das Beschreiben von Bildern/Fotos). Die klassischen Theorien, wie beispielsweise Schulz von Thun und Marshall Rosenberg können bei einem Großteil der Teilnehmenden vorausgesetzt werden, was zeigt, dass es meist nicht an theoretischem Input, sondern an praktischer Umsetzung und vor allem Übung fehlt. Natürlich sollten auf das Üben eine Möglichkeit zur Reflexion und Besprechung folgen. Gerade beim Thema Kommunikation und eigene Muster wäre auch eine freiwillige Selbstreflexion anhand von Videoaufnahmen mit dem eigenen Handy während der Übungen sehr zu empfehlen. Neben dieser individuellen Auseinandersetzung mit Kommunikationsstrukturen, sollen die Kita-Teams auch Methoden ausprobieren, mit denen sie Kommunikation im Team strukturell verankern, bzw. reflektieren, auf welche Weise dies bereits geschieht. Hierbei ist es entscheidend zu überlegen, welcher Teil der Team-Kommunikation gut funktioniert, wo Veränderungen angestoßen werden sollten und welche Methoden für die jeweilige Kita Sinn machen, um sich zu einer konstruktiven Fehler- und Kommunikationskultur zu entwickeln.

Im Rahmen des Projekts werden verschiedene Wege vorgeschlagen, um übergreifende Kommunikationsstrukturen für die Kitas zu schaffen: Kollegiale Beratung, Vertrauensteams und Multiplikator\*innen (zur Vernetzung zwischen den Kitas). Da die Zusammensetzung der einzelnen Kita-Teams und die vorhandenen Kommunikationsstrukturen sehr unterschiedlich sind, kann es hier keine pauschale Vorgabe geben, welche konkreten Methoden implementiert werden müssen, oder ob ganz andere Strukturen für die jeweilige Kita sinnvoller sind. Für die Projektumsetzung ist es entscheidend, dass die pädagogischen Fachkräfte untereinander (ohne Leitung) und im Großteam gemeinsam mit der Leitung, pädagogische Themen und Herausforderungen bearbeiten können und eine Möglichkeit zum vertrauensvollen, angstfreien Austausch über Fehler und grenzüberschreitendes Verhalten finden.

Während des Workshops sollen den Kita-Teams die Grundlagen dieser Methoden kurz vorgestellt werden, wobei auch der zeitliche Aufwand, der mit der Implementierung der Methoden verbunden ist, deutlich werden muss.

---

## Qualifizierungsziele

- Die Teilnehmenden erhalten einen wertungsfreien Einblick in ihre eigenen Kommunikationsstrukturen und Muster.
  - Die Teilnehmenden setzen sich mit den verschiedenen Ebenen von Kommunikation auseinander.
  - Die Teilnehmenden entwickeln ein Verständnis dafür, wie Kommunikation funktioniert und wo sie störanfällig ist.
  - Die Teilnehmenden erkennen, dass Kommunikation manchmal schiefgeht, und lernen Wege kennen, damit umzugehen und wieder in den Kommunikationsprozess einzusteigen.
  - Die Teilnehmenden lernen verschiedene Team-Kommunikationsstrukturen kennen, probieren diese aus und reflektieren die Relevanz für die eigenen Einrichtung.
-

### Kollegiale Beratung

Damit die individuellen Ressourcen und Perspektiven allen im Team zugänglich gemacht werden können, bietet sich die Methode der kollegialen Beratung an. Diese ermöglicht eine wechselseitige Reflexion unter Kolleg\*innen zu professionellen Themen und Situationen mit dem Ziel, anregende Impulse für die Praxis zu erhalten. Es ist ein Verfahren, das hierarchiefrei und selbstorganisiert ohne unterstützende Beratungsexpert\*innen Anwendung finden kann. Die Idee ist, Herausforderungen in der Berufspraxis in der Gruppe zu reflektieren, einander qualifiziert zu beraten und Lösungen bzw. Handlungsalternativen zu entwickeln. Sie dient damit der Entwicklung und Pflege der Teamkultur – einer Kultur, die das miteinander und voneinander Lernen ermöglicht. Dazu benötigt es Vertrauen in die Gruppe und die Fähigkeit und Bereitschaft aller, sich fachlich und lösungsorientiert auszutauschen. Die Methode an sich fördert den wertschätzenden Umgang im Team und die Perspektivübernahme. Durch die strukturierte, zielgerichtete und gleichberechtigte Beratungssituation kann sie Kolleg\*innen näher zusammenbringen und Vertrauen sowie Empathie untereinander fördern. Dabei sollten die Grundprinzipien der Beratungssituation berücksichtigt werden: Vertraulichkeit, Ergebnisoffenheit, Anerkennen des Expertentums sowie Freiwilligkeit. Herausfordernde Situationen und Fragestellungen werden auf Wunsch der Person, die den „Fall“ einbringt, gemeinsam lösungsorientiert und vertraulich besprochen. Es geht um eine Stärkung der Ratsuchenden und um Unterstützung zur Selbstklärung. In der Gruppe werden Handlungsweisen hinterfragt und Alternativen betrachtet, damit eine Überforderungsreaktion oder Handlungsstarre im Arbeitsalltag zukünftig vermieden werden kann. Durch die gemeinsame Fallbetrachtung kann wieder eine professionelle Distanz zur Situation hergestellt werden. Mit welcher konkreten Struktur diese Beratung umgesetzt wird, ist nicht vordergründig. Viel wichtiger ist es, dass sich Fachkräfte in einem professionellen Austausch miteinander befinden, um sich gegenseitig in herausfordernden Situationen zu unterstützen und sich persönlich weiterentwickeln zu können (vgl. Asam-van den Boogaart 2022; Kleiner-Wuttke 2017).

Den Leitungen ist der genaue Ablauf aus dem Leitungsworkshop und teilweise auch der Praxis bekannt. Es bedarf nur einer Vorstellung der Methode im Workshop, sofern das Team keine Erfahrung damit hat.



#### Kollegiale Beratung

M4.1 Teamreflexion

S. 49 Methoden

### Vertrauensteams

Die Idee der Vertrauenssteams ist angelehnt an die Methode der „Erfolgsteams“ von Barbara Breske (o. J., S. 3ff). Ein Vertrauenssteam ist eine Gruppe von pädagogischen Fachkräften, die sich niedrigschwellig und ohne Leitung über Fehler, grenzüberschreitendes Verhalten und andere Schwierigkeiten des pädagogischen Alltags austauschen kann. Das Vertrauenssteam soll hierbei einen sicheren Rahmen bilden, um diese Dinge anzusprechen, aber auch gemeinsam mögliche Lösungswege zu erarbeiten. Hierbei steht die Lösung der individuellen Herausforderung des einzelnen Mitglieds im Vordergrund. Die Gruppe ist eine Art Auffangbecken, wenn die Dinge nicht so laufen wie gewünscht. Die Vertrauenssteams arbeiten immer lösungs- und zielorientiert, nicht das Problem, sondern die Lösung steht im Mittelpunkt. Die Idee hinter den Vertrauenssteams ist, dass man gemeinsam durch regelmäßige Treffen verlässliche Kommunikationsstrukturen schafft, viele verschiedene Anregungen bekommt und auch Erfolge gemeinsam feiern kann. Voraussetzung für eine konstruktive Arbeit ist, dass in der Gruppe Vertrauen

herrscht, man die Bereitschaft mitbringt Neues zu lernen, dass die Sitzungen strukturiert ablaufen und, dass die Termine und Sitzungen ernsthaft umgesetzt werden.

Ein Vertrauensteam sollte aus mindestens 4 und höchstens 6 Personen bestehen. Die Treffen sollten mindestens alle 3 Wochen stattfinden und der zeitliche Rahmen beträgt ca. 30-45 Minuten. Wichtig ist, dass die Vertrauenssteams nicht aus dem Kleinteam zusammengesetzt sind, in dem bereits im Alltag gearbeitet wird, da unabhängige Meinungen zum eigenen und fremden Verhalten eingeholt werden sollen. Die Bildung von Vertrauenssteams ist vor allem dann herausfordernd, wenn es in der Kita verschiedene Lager oder isolierte Fachkräfte gibt und wenn die Einrichtungen sehr klein sind. In diesen Fällen ist ein behutsamer, reflektierter Prozess zum Bilden dieser Teams unerlässlich. Eine weitere Schwierigkeit ist das Finden von Zeiträumen für diese Treffen. Eine Möglichkeit wäre, die Teamsitzungen alle drei Wochen eine halbe Stunde zu verkürzen, um Zeit für die Vertrauenssteams einzuräumen. Während eines Treffens werden Ziele und die nächsten nötigen Schritte herausgefunden, definiert und aufgeschrieben und beim nächsten Treffen deren Einhaltung reflektiert sowie eventuelle Anpassungen vorgenommen. Der genau Ablauf gestaltet sich so:

- 1. Runde:** „Was habe ich seit dem letzten Treffen erreicht?“ (ca. 5-10 Minuten)
- 2. Runde:** „Was hat nicht geklappt? Wo wünsche ich mir Hilfe und Anregungen?“ (ca. 20 Minuten)
- 3. Runde:** „Meine Schritte bis zum nächsten Mal“ (ca. 5-10 Minuten)

Es sollte immer eine\*n Teilnehmer\*in geben, um die Redezeit zu überwachen und ein\*e Schriftführer\*in, welche die „Hausaufgaben“ notiert und sie den anderen zukommen lässt.



**Vertrauensteam**  
M4.2 Teamreflexion  
S. 49/52 Methoden

### *Multiplikator\*innen*

In jeder Kita sollte es eine Fachkraft aus dem Kita-Team (nicht die Leitung oder die stellvertretende Leitung) geben, die sich mit Fachkräften aus anderen Projekt-Kitas vernetzt. Diese Multiplikator\*innen haben die Aufgabe, sich alle zwei bis drei Monate digital mit den Multiplikator\*innen der anderen Kitas auszutauschen und sind Ansprechpartner\*in für das eigene Team und das Projektteam für Wünsche und Herausforderungen. Die Vernetzung mit den anderen Kitas bietet die Möglichkeit von Erfahrungswerten zu profitieren und Probleme gemeinsam zu besprechen. Da die Kita-Teams sehr heterogen aufgestellt sind, gibt es Strukturen, die z.B. in sehr kleinen Einrichtungen weniger sinnvoll sind als in größeren. Die Kita-Teams sollten daher eigenständig reflektieren, welche Methoden in ihrer Einrichtung tatsächlich umsetzbar sind und wie diese auch zeitlich eingebettet werden können. Hierbei ist es denkbar und begrüßenswert, wenn verschiedene Strukturen beispielsweise für ein halbes Jahr ausprobiert werden und anschließend reflektiert wird, inwieweit die neue Kommunikationsmethode zur eigenen Einrichtung passt. Ziel der verschiedenen Strukturen ist vor allem, dass die Kita-Teams sich mehr Gedanken über die eigene Kommunikation machen und auch in ihrer Einrichtung mehr Möglichkeiten haben, miteinander zu kommunizieren.



**Multiplikator\*in**  
M4.3 Rollenprofil  
S. 54 Methoden

# Methoden zum Team-Workshop 1



Folgende Methoden findest du zusammenfassend beschrieben im **Methoden-Handbuch**:

---

## Modul 1: Fehlerkultur

M1.1 Teamreflexion: [Wie konstruktiv ist unsere Fehlerkultur?](#) S. 42

## Modul 2: Verletzendes Verhalten

M2.1 Teamreflexion: [Interventionsmethoden](#) S. 43

M2.2 Selbstreflexion: [Verhaltensampel](#) S. 44

## Modul 3: Feedbackkultur

M3.1 Kommunikations-Übung: [Feedback geben](#) S. 46

M3.2 Teamreflexion: [Feedbackregeln](#) S. 47

M3.3 Teamreflexion: [Warme Dusche](#) S. 48

## Methoden zu Modul 4: Neue Kommunikationsmethoden

M4.1 Teamreflexion: [Kollegiale Beratung](#) S. 49

M4.2 Teamreflexion: [Vertrauensteam](#) S. 49

M4.3 Rollenprofil: [Multiplikator\\*in](#) S. 54

## Team-Workshop 2: Sprache, Macht, Stress

Der zweite Team-Workshop bietet Raum, um die eingeführten/erprobten Kommunikationsmethoden aus dem ersten Workshop kritisch in Bezug auf ihre Wirkung und die Ressourcen im Kita-Alltag zu reflektieren und sich mit machtvollen und stressbedingten Handlungsweisen auseinanderzusetzen. Im **Modul 5 „Reflexion und Anpassung der erarbeiteten Feedback- und Kommunikationskultur“** werden die tatsächlichen Veränderungen in der Teamkultur besprochen und notwendige Anpassungen diskutiert. Neben der intensiven Auseinandersetzung mit der Teamdynamik und -kultur setzen sich die Teilnehmenden im **Modul 6 „Adultismus und achtsame Sprache“** mit adultistischen Verhaltens- und Kommunikationsmustern sowie prägenden Glaubenssätzen auseinander. **Modul 7 „Umgang mit Stress“** dient dazu, eigene und strukturelle Stressfaktoren im Kita-Alltag zu identifizieren und Strategien zum Stressabbau auszuprobieren. Ziel des Workshops ist es, die konstruktive Teamkultur voranzutreiben und das Bewusstsein für eine achtsame Kommunikation, machtvolles Handeln sowie Stressoren in der Kita zu schärfen.

---

### Qualifizierungsziele

- Die Teilnehmenden reflektieren die Testphase der neuen Methoden in Bezug auf die Wirksamkeit, die praktische Umsetzung und die notwendigen Ressourcen.
- Die Teilnehmenden dokumentieren entscheidende Lernprozesse der letzten Monate.
- Die Teilnehmenden entwickeln eine Strategie, wie sie weiterhin methodisch arbeiten können, um die Fehler- und Kommunikationskultur der Einrichtung positiv zu beeinflussen.
- Die Teilnehmenden diskutieren an welcher Stelle partizipationsfördernde Strukturen und Haltungen in ihrer Kita vorhanden sind und wo sie Entwicklungspotenzial sehen, um machtvolles Verhalten im pädagogischen Alltag zu reduzieren.
- Die Teilnehmenden werden für die Wirkung von Sprache sensibilisiert und reflektieren ihre eigenen (adultistischen) Kommunikationsmuster, um Machtverhältnisse im Umgang mit Kindern und Kolleg\*innen zu identifizieren.
- Die TN erhalten Anregungen für die Praxis, um eine achtsamere Kommunikation zu üben.
- Die Teilnehmenden reflektieren ihre individuellen Reaktionen auf Stress und erproben verschiedene Methoden zum kurzfristigen Stressabbau.
- Die Teilnehmenden reflektieren den pädagogischen Alltag im Hinblick auf Stress für Fachkräfte und Kinder und diskutieren langfristige Strategien zum Stressabbau.
- Die Teilnehmenden lernen, wie Stress sich auf die pädagogische Qualität, kindeswohlgefährdendes Verhalten und die Regulationsfähigkeit von Kindern auswirkt.
- Die Teilnehmenden erhalten Impulse zu pädagogischen Angeboten zur Wahrnehmung von Lautstärke und zur Entspannung.

## Aufgaben für die Teams nach dem Workshop 2

### 1. Konstruktive Teamkultur

Die Teams führen die kommunikationsfördernde Methode, die im Workshop reflektiert und ggf. angepasst wurde, weiterhin regelmäßig durch, um die Fehlerkultur der Kita positiv zu beeinflussen.

### 2. Adulthood und achtsame Sprache: Selbstreflexion

Die Fachkräfte analysieren ihre Kommunikation mit den Kindern und versuchen eingetragene, adultistische Sprachmuster umzuwandeln. Welche Sätze sage ich? Wie häufig nutze ich bestimmte Wörter? Wie spreche ich Kinder an? Welche Gestik, Mimik zeige ich? Halte inne, bevor du in stressigen Momenten unbedachte Worte wählst. Verzichte auf Stigmatisierungen und stereotypisierende Sprache. Mache deine Kolleg\*innen auf übergriffige Äußerungen aufmerksam und reflektiert gemeinsam, was es für alternative Formulierungen gibt.

### 3. Umgang mit Stress:

Die Fachkräfte testen eine Methode, um Stress im pädagogischen Alltag zu reduzieren. Dies kann eine individuelle Bewältigungsstrategie zur Stressreduktion (z. B. Atemübung, Pausengestaltung) oder ein pädagogisches Angebot sein.

## Modul 5: Reflexion und Anpassung der erarbeiteten Feedback- und Kommunikationskultur

---

*„Nicht alles, was zählt, kann gezählt werden, und nicht alles, was gezählt werden kann, zählt.“*

*(Albert Einstein)*

Im Modul 5 analysieren die Teilnehmenden die bisherige Umsetzung der Methode, auf die sie sich im ersten Workshop geeinigt haben und reflektieren den Praxistransfer der erarbeiteten Grundlagen. Die Herausforderungen in der Umsetzung und Anwendung werden diskutiert. Die tatsächlichen Veränderungen in der Einrichtung werden reflektiert. Erfolge in der Umsetzung werden gewürdigt und die Teilnehmenden werden zu weiteren Schritte bestärkt. Weitere Schritte können sowohl die Fortführung der gewählten Methode sein als auch der Wechsel auf eine andere Methode zur Team-Kommunikation. Ein Wechsel ist anzustreben, wenn sich in der Testphase herausgestellt hat, dass die Methode nicht den Bedürfnissen des Teams entspricht, oder strukturelle Hürden eine regelmäßige Anwendung bremsen.

---

### Qualifizierungsziele

- Die Teilnehmenden reflektieren die Testphase der neuen Methoden in Bezug auf die Wirksamkeit, die praktische Umsetzung und die notwendigen Ressourcen.
  - Die Teilnehmenden dokumentieren entscheidende Lernprozesse der letzten Monate.
  - Die Teilnehmenden entwickeln eine Strategie, wie sie weiterhin methodisch arbeiten können, um die Fehler- und Kommunikationskultur der Einrichtung positiv zu beeinflussen.
-

## Reflexion

Im Reflexionsmodul soll überprüft werden, ob die vorgeschlagene Umstrukturierung der Kommunikationsprozesse, das Erleben und Verhalten der Teilnehmenden nachhaltig ändert, sodass die Kita insgesamt in einen Wandlungsprozess einsteigt. Passen die angeregten Veränderungen zur jeweiligen Einrichtung? Sind genug zeitliche und personelle Ressourcen für die ausgewählte Methode vorhanden? Sind sich die Teilnehmenden einig, dass sie auf diese Weise weiterarbeiten wollen? Wurde die Methode von allen verstanden, angenommen und angewendet?

Auch die "lessons learned", die wichtigen Lernprozesse in diesem Zeitraum, sollten dokumentiert werden, um sie als Erfahrungsschatz für zukünftige Herausforderungen festzuhalten. So kann sichergestellt werden, dass das gewonnene Wissen auch bei Personalfuktuation bestehen bleibt. Die Kita soll damit auf ihrem Weg zu einer lernenden Organisation begleitet werden.

In Bezug auf die Wirkung des Projekts lehnen wir uns an die Idee der Wirkungslogik des sogenannten Logischen Modells an (siehe Abb. der Wirkungsstufen von Phineo 2021, S. 83). In der ersten Workshop-Reflexion geht es darum, inwieweit die Wirkung des Projektes und der angewandten Methoden über die Stufen 2 und 3 hinausgeht und sich in der Stufe 4 bis 5 bewegt. Im letzten Teil des Projektes rücken dann die Stufen 6 und 7 stärker in den Fokus.

Dies bedeutet, dass die Teilnehmenden reflektieren, ob eine Veränderung auf der Ebene des Wissens, der Fertigkeiten und der Einstellungen eingetreten ist und inwieweit sich auch ihr Verhalten und Handeln durch die Projektteilnahme geändert hat (Outcomes). Hierbei ist es nicht entscheidend, ob diese Stufen wirklich erreicht wurden, vielmehr müssen die individuellen Bedürfnisse und Hürden der Einrichtungen in diesen Phasen genau analysiert und begleitet werden.

Für die Reflexion der aktuellen Kommunikationskultur und Teamdynamik sollen die Fach- und Führungskräfte ausreichend Zeit im Workshop zur Verfügung haben. Methoden zum Teambuilding sollen die Auseinandersetzung wirkungsvoll begleiten und eine konstruktive Zusammenarbeit anregen. Je nach Situation und Bedarfen der Teams können die nachfolgenden Module zu den Themenkomplexen Adulismus und Stress reduziert integriert werden. Vorrangig betrachtet werden soll die Teamentwicklung in Bezug auf eine konstruktive Fehler- und Kommunikationskultur.



### Anwendung der Methode

M5.1 Teamreflexion

S. 55 Methoden

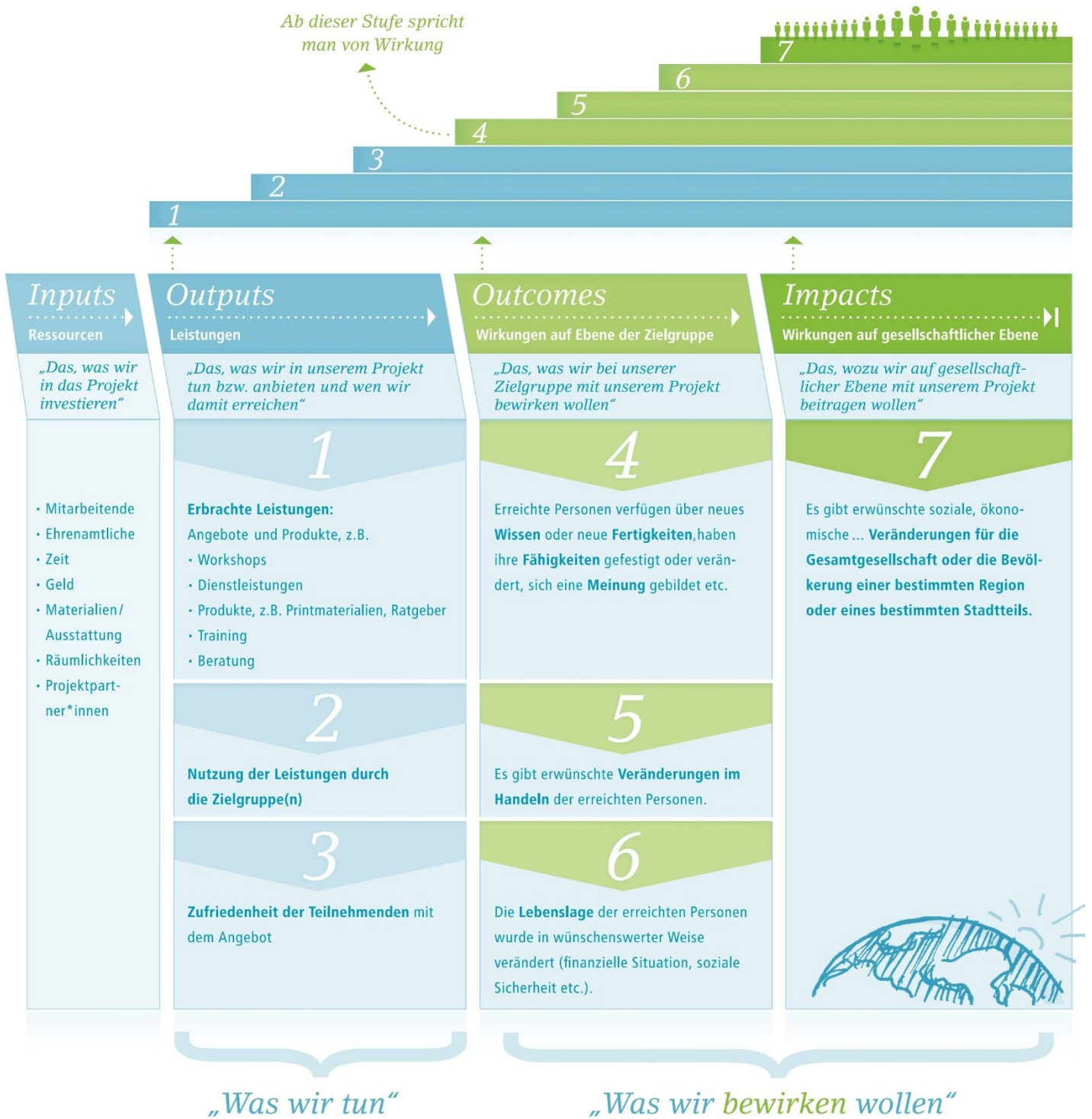


Abb.: Wirkungsstufen (Phineo 2021, S. 35)

## Modul 6: Adulthood und achtsame Sprache

---

Um eine konstruktive Fehlerkultur etablieren zu können und zu verstehen, wie unser Handeln auf andere wirkt, gehört es dazu, sich im Team mit pädagogisch grenzüberschreitendem Verhalten auseinanderzusetzen und zu wissen, wann „Fehlverhalten“ angesprochen und reflektiert werden muss. In Modul 6 setzen sich die Teilnehmenden daher mit **Adulthood** als Diskriminierungsform gegenüber Kindern auseinander, reflektieren, wie Machtverhältnisse im pädagogischen Alltag wirken und welche Rolle dabei Partizipation und Kommunikation spielen.

In Kindertageseinrichtungen wird gelingende Partizipation besonders in einer respektvollen, dialogbereiten Haltung der Fachkräfte sichtbar. Kritisch auf unsere Macht als Erwachsene und den Entscheidungsspielraum von Kindern zu blicken, heißt vor allem auch unsere Kommunikationsmuster zu reflektieren und so anzupassen, dass wir Kindern auf Augenhöhe begegnen. Hierbei spielt die Kompetenz zur Selbst- und Ko-Regulation eine entscheidende Rolle, um vor allem in emotional herausfordernden Situationen achtsam kommunizieren zu können.

Ziel der Auseinandersetzung ist es, ein Bewusstsein für Adulthood im pädagogischen Kontext und die Wirkung von Sprache zu entwickeln sowie eine Strategie zu überlegen, wie adultistisches Verhalten im Team offen angesprochen und reflektiert werden kann.

---

### Qualifizierungsziele

- Die Teilnehmenden diskutieren, an welcher Stelle partizipationsfördernde Strukturen und Haltungen in ihrer Kita vorhanden sind und wo sie Entwicklungspotenzial sehen, um machtvoll Verhalten im pädagogischen Alltag zu reduzieren.
  - Die Teilnehmenden werden für die Wirkung von Sprache sensibilisiert und reflektieren ihre eigenen adultistischen Kommunikationsmuster, um Machtverhältnisse im Umgang mit Kindern zu identifizieren.
  - Die Teilnehmenden erhalten Anregungen für die Praxis, um eine achtsamere Kommunikation mit Kindern zu üben.
-

## Adulthood

*„Erwachsene sind zu hundert Prozent für ihren Umgang mit Kindern verantwortlich – Punkt“  
(Ballmann 2022, S. 7)*

Der Begriff Adulthood leitet sich vom englischen Wort „adult“ (Erwachsener) und der Endung „-ismus“ (Beschreibung eines gesellschaftlich etablierten Machtssystems) ab. Die Theorie hinter dem Begriff kritisiert, dass zwischen Erwachsenen und Kindern<sup>1</sup> ein ungleiches Machtverhältnis allein aufgrund des Lebensalters herrscht, das sowohl eine Diskriminierung von Kindern in vielen Lebensbereichen als auch eine Vernachlässigung ihrer Perspektive zur Folge hat. Diskriminierung aufgrund des Alters kann auch zwischen älteren und jüngeren Kindern auftreten - „Du malst nur Krikelkrakel“, „Du bist noch ein Baby“, „Hier dürfen nur Große mitmachen“ (Wolter 2022, S. 32). Häufig wenden Kinder die Macht an, die sie selbst erfahren haben oder die ihnen von erwachsenen Bezugspersonen vorgelebt wird. Erwachsene handeln in der Regel machtvoll, da sie davon ausgehen, dass sie mehr Wissen, mehr Erfahrung und mehr Autorität besitzen und deswegen annehmen, über die Bedürfnisse der Kinder hinweg bestimmen zu können (vgl. Finger 2024, S. 10; Richter 2013, S. 5). Adulthood kann sich sehr verschieden äußern, die angeführten Beispiele sind daher nicht abschließend:

- **Einschränkung des Rechts auf Partizipation**  
Werden Kinder nicht in Entscheidungen, die sie betreffen, einbezogen oder setzen sich Erwachsene über die Wünsche und Bedürfnisse der Kinder hinweg („Du machst das so, weil ich es so sage!“), ist das Recht der Kinder auf Partizipation nicht erfüllt.
- **Missachtung von Bedürfnissen**  
Bedürfnisse und Gefühle von Kindern (z.B. ungefragte Berührungen, ungefragtes Hochnehmen) werden nicht ernst genommen oder bagatellisiert („...jetzt stell dich nicht so an!“).
- **Verbreitung von Stereotypen**  
Erwachsene neigen dazu, Kinder aufgrund ihres Alters („Das erkläre ich dir, wenn du groß bist.“) oder ihres Geschlechtes („Ein Junge weint nicht.“) zu stereotypisieren, was zu einer Fehleinschätzung ihrer Fähigkeiten und Potenziale führt.
- **Adulthoodische Kommunikationsmuster**  
Die Art und Weise, wie Erwachsene mit Kindern sprechen, kann oft herablassend oder autoritär sein, was die Gleichwertigkeit in der Kommunikation untergräbt. Häufig nutzen Erwachsene z.B. Drohungen, um Kinder zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen („Wenn du nicht, dann...“), verwenden Ironie, stereotype Sprache und Kosenamen („Och, meine Süße!“/„Du Rabauke...“) und Abwertungen des oft als unpassend wahrgenommenen kindlichen Verhaltens („Sei nicht so kindisch!“; „Wir sind hier doch nicht im Kindergarten!“).

Allen Formen adulthoodischen Verhaltens ist gemein, dass sie die Potenziale der Kinder einschränken, ihre Bedürfnisse missachten und den Selbstwert der Kinder verletzen können. Die Haltung der Erwachsenen den Kindern gegenüber wirkt sich auf die Entwicklung der Kinder aus und kann bei stark adulthoodischer Tendenz dazu führen, dass Kinder ein geringes Selbstwertgefühl haben und kein Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten entwickeln (vgl. Richter 2013, S.6, Winkelmann 2023, S. 37).

<sup>1</sup> Die Kindheit ist eine eigenständige Lebensphase. Die Normen und Wertvorstellungen darüber, wie Kinder aufwachsen sollen, sind einem stetigen gesellschaftlichen Wandel unterlegen. Rein juristisch gilt man in Deutschland als Kind, solange man minderjährig, also 0-14 Jahre alt, ist. In der 1990 in Kraft getretenen UN-Kinderrechtskonvention wird Kindheit jedoch als Phase definiert, die bis zum Alter von 18 Jahren anhält (vgl. Richter 2013, 3f).

### Partizipation

Der Begriff Partizipation stammt aus dem Lateinischen (= participere) und bedeutet „teilnehmen/teilhaben/beteiligt sein“. Kinder haben das Recht auf Beteiligung (siehe hierzu Artikel 12 der UN-Kinderrechtskonvention und §8 SGB VIII). Erwachsene haben den Auftrag, Kinder über ihre Rechte zu informieren, sie zu befähigen, eigene Entscheidungen zu treffen und diese auch zu akzeptieren. In Kindertageseinrichtungen wird gelingende Partizipation besonders in einer respektvollen, dialogbereiten Haltung der Fachkräfte und auf struktureller Ebene sichtbar.

Aus der Art und Weise, wie ihnen begegnet wird, lernen Kinder, ob ihre Sicht der Dinge für andere wichtig ist. Indem pädagogische Fachkräfte die Kinder ernst nehmen, sie nicht bevormunden oder belehren, entsteht eine gleichwürdige Beziehung. Eine dem Kind zugewandete Haltung zeigt sich im pädagogischen Alltag in Worten, Gesten, Blicken, im Tonfall und darin, ob die Fachkräfte wirklich bereit sind, zuzuhören, das eigene Wissen zurückzuhalten, nachzufragen und die Entscheidungen der Kinder zu akzeptieren (vgl. Finger 2024, S. 7).

Strukturell geht es vor allem darum, den Tagesablauf so zu gestalten, dass Kinder selbstbestimmt handeln und über die Gestaltung mitentscheiden dürfen. Demokratiebildung und die Implementierung von Kinderparlamenten und Kinderräten in der Kita sind weitere Schritte, um Kinder bei der Wahrnehmung und Ausübung ihrer Rechte zu begleiten (vgl. Finger 2024, S. 12f). Klare stärkende Botschaften helfen Kindern, ihre eigene Rechte stärker wahrzunehmen und sich gegenüber sich selbst und anderen dafür einzusetzen (vgl. Maywald 2022, S. 89):

- Dein Körper gehört dir. Niemand hat das Recht, über deinen Körper zu bestimmen.
- Deine Gefühle sind wichtig. Sie zeigen dir, wie es dir geht.
- Es gibt angenehme und unangenehme Berührungen. Unangenehme Berührungen sind nicht in Ordnung.
- Du hast das Recht auf ein Nein. Sage Nein, wenn du etwas nicht willst.
- Es gibt gute und schlechte Geheimnisse. Gute Geheimnisse kannst du für dich behalten, schlechte solltest du anderen erzählen.
- Du hast das Recht auf Hilfe. Hilfe holen, ist kein Petzen.
- Du bist nicht schuldig. Wenn jemand etwas tut, was du nicht willst, bist du dafür nicht verantwortlich.

### Macht im pädagogischen Alltag

Das Thema Partizipation ist eng verknüpft mit einer grundlegenden Auseinandersetzung über die Macht der Erwachsenen gegenüber Kindern. Im institutionellen Kontext ist es die Aufgabe von Fachkräften, sich der Machtverhältnisse in ihrer Beziehung und Interaktion mit den Kindern bewusst zu werden und ihre Haltung in der Praxis fortlaufend zu reflektieren (vgl. Richter 2013, S. 3; Winkelmann 2023, S. 103). Anhand von Fallbeispielen kann im Team gut besprochen werden, wo im Kita-Alltag mehr Macht abgegeben werden sollte. Ziel ist es, die Fachkräfte dafür zu sensibilisieren, dass in vielen Situationen vor allem unbewusst machtvoll gehandelt und Partizipation im eigentlichen Sinne noch nicht umgesetzt wird.

Entscheidend ist es, dass Fachkräfte reflektieren, wann sie ihre Macht wie nutzen und an welchen Stellen sie die Kinder partizipieren lassen können. Dies fällt leichter, wenn man sich die vier Formen von

Macht, die im pädagogischen Alltag hemmend auf die Partizipation der Kinder wirken, anschaut (vgl. Finger 2024, 9f; Hohmann 2022, S. 63f):

**Handlungs- und Gestaltungsmacht:** Wie die Räume gestaltet oder wie die Kinder in Gruppen eingeteilt werden, wie der Tagesablauf strukturiert wird, welche Materialien zur Verfügung gestellt und welche Projektthemen bestimmt werden, diese Entscheidungen treffen in der Regel die Fachkräfte.

**Verfügungsmacht:** Welche Ressourcen im Kita-Alltag wie genutzt werden, wofür Geld ausgegeben wird und zu welchen Dingen Kinder selbstständig Zugang erhalten, verantworten die Erwachsenen.

**Definitions- und Deutungsmacht:** Fachkräfte entscheiden, was richtig und falsch, gut oder böse ist. Durch die pädagogische Haltung und das eigene Erfahrungswissen nehmen sie so Einfluss auf die Kinder.

**Mobilisierungsmacht:** Fachkräfte können Kinder auch überzeugen, ihren Vorstellungen zu entsprechen. Dies kann durch Begeisterung, Animation, Bitten oder Instruieren geschehen.

#### Fallbeispiel der Mobilisierungsmacht:

„Zum Nachttisch gibt es Obst. Auf dem Tisch steht eine große Schüssel Erdbeeren. Den Fachkräften ist es wichtig, dass die Kinder möglichst viel probieren, bevor sie eine Speise ablehnen. Als die Erzieherin der 3-jährigen Mariele eine Erdbeere anbietet, schüttelt das Kind den Kopf. Sie signalisiert deutlich, dass sie die Erdbeere nicht essen will. Die Erzieherin bittet Mariele freundlich doch wenigstens zu probieren – „ihr zuliebe“. Mariele überlegt lange – und isst dann eine Erdbeere, allerdings mit sichtbarem Unbehagen.“ (Knauer/Hansen 2010, S. 26)

Das Handeln von Fachkräften, kann von der einen Person als angemessen und akzeptabel wahrgenommen werden, während es von einer anderen als übergriffig oder gewaltsam empfunden werden kann. Daher ist es unerlässlich, im Team in den Austausch über akzeptiertes und übergriffiges Verhalten zu gehen und die Ergebnisse schriftlich festzuhalten (vgl. Hohmann 2022, S. 64).

Zur Auseinandersetzung mit machtvolem Verhalten im pädagogischen Alltag empfehlen wir eine Reflexion in Kleingruppen anhand von Fallbeispielen. Dafür können entweder die vier Formen der Macht als Kategorien zur Bearbeitung genutzt werden. Oder es werden verschiedene pädagogische Themen/Situationen, in denen es häufig zu adultistischem Verhalten kommt (Wickeln, Essenssituationen, Stereotypisierungen, An- und Ausziehen, Konflikte zwischen Kindern, herausforderndes Verhalten von Kindern, Konsequenzen/Strafen) in Abstimmung mit dem Team ausgewählt. Die Teilnehmer\*innen suchen sich aus, zu welcher Form der Macht oder zu welchem Thema sie in die Reflexion gehen wollen. Die Kleingruppen suchen nach Fallbeispielen aus ihrem Alltag und formulieren alternative Handlungs- und Kommunikationsmöglichkeiten.



### Macht im pädagogischen Alltag

M6.1 Selbst-/Teamreflexion

S. 57 Methoden

## Wirkung von Sprache

„Worte sind Mauern – oder auch Fenster.“  
(Marshall Rosenberg)

Neben ungewollten Berührungen, unerfüllten Bedürfnissen und wenig Entscheidungsfreiheit, zeigt sich Adultismus sehr häufig in sprachlichen Äußerungen. Wie Erwachsene mit Kindern sprechen, wirkt sich enorm auf ihr Welt- und Selbstbild aus. Daher möchten wir im Rahmen des Projektes den Fokus auf sprachliche Äußerungen im pädagogischen Alltag legen und eine Achtsamkeit für das gesprochene Wort erreichen. Eine wertschätzende sprachliche Begleitung und Kommunikation auf Augenhöhe sind die Grundlagen einer kinderrechtsbasierten und partizipationsfördernden Haltung. Kritisch auf unsere Macht als Erwachsene zu blicken, heißt vor allem auch unsere Kommunikationsmuster zu reflektieren und so anzupassen, dass wir achtsam mit den Kindern sprechen.

In der Kita lernen Kinder viel über Kommunikation. Kommunikation umfasst dabei alle verbalen (Worte, Sätze), nonverbalen (Mimik und Gestik) und paraverbalen (z.B. Melodie, Sprechgeschwindigkeit) Formen der Sprache. Alle Komponenten beeinflussen die Wirkung auf unserer Gegenüber. Dennoch ist das ausgesprochene Wort nicht zu unterschätzen. Auch ein liebevoll gemeintes „Oh, wer stinkt denn hier so?“ prägt die Selbstwahrnehmung des Kindes negativ (vgl. Hohmann 2022, S. 103f).

Pädagogische Fachkräfte müssen daher reflektieren, wie ihre Sprache den Selbstwert, das Selbstbild und das Weltbild der Kinder beeinflusst (vgl. Wedewardt 2022, S. 5). Ziel ist es, den Kindern ein positives Selbst- und Weltbild zu vermitteln: „Ich bin gut!“ - „Ich kann etwas erreichen!“ – „Ich bin wertvoll, so wie ich bin!“ (ebd., S. 6) und ihnen positive **Glaubenssätze** vorzuleben.

### Exkurs Glaubenssätze:

„Bei Glaubenssätzen handelt es sich um innere Überzeugungen, Interpretationen und Verallgemeinerungen, die sich aus (Kindheits-)Erfahrungen entwickelt haben, mit bestimmten Emotionen verbunden sind und sprachlich gefasst sind. Sie dienen dazu, die Welt zu verstehen und zu strukturieren... Es gibt einerseits Glaubenssätze, die schwächen, bewerten, verurteilen und hemmen. Auf der anderen Seite gibt es Glaubenssätze, die motivieren, stärken, zufrieden und dankbar machen, kurz: ein positives Selbstbild fördern“ (ebd. S. 11).

Schwächende Glaubenssätze: „Ich kann das nicht.“, „Ich darf keine Gefühle zeigen.“, „Ich bin schuld.“, „Ich bin verantwortlich dafür, dass es allen gut geht“, „Ich kann nichts richtig machen.“

Stärkende Glaubenssätze: „Ich bin gut so, wie ich bin.“, „Ich gebe mein Bestes, das reicht aus.“, „Fehler machen, ist in Ordnung.“, „Ich darf zeigen, wenn es mir nicht gut geht.“, „Ich darf mir Hilfe holen.“

Unsere inneren Glaubenssätze prägen unser Gesagtes. Und ausgesprochene Worte senden prägende Botschaften, die wiederum die Glaubenssätze unseres Gegenübers beeinflussen. Nehmen wir den Satz „Das ist doch nicht so schlimm!“ (siehe Abb. Prägende Botschaften, S. 89), der häufig für eine Verharmlosung einer Situation von Erwachsenen genutzt wird, als Beispiel und fragen uns, wie diese wenigen Worte auf ein Kind wirken können (vgl. Wedewardt 2022, S. 5):

Das was du fühlst, ist falsch! Fühle anders! So, wie du bist, bist du falsch! Deinen Empfindungen kannst du nicht trauen! Weinen ist nicht o.k.!

Kurz gefasst, das Kind lernt, dass es falsch empfindet, seine Gefühle nicht zeigen und mehr aushalten sollte. Es ist aber gerade entscheidend, Kinder mit ihren Gefühlen und Bedürfnissen ernstzunehmen und ihre Entwicklung sprachlich wertschätzend zu begleiten.

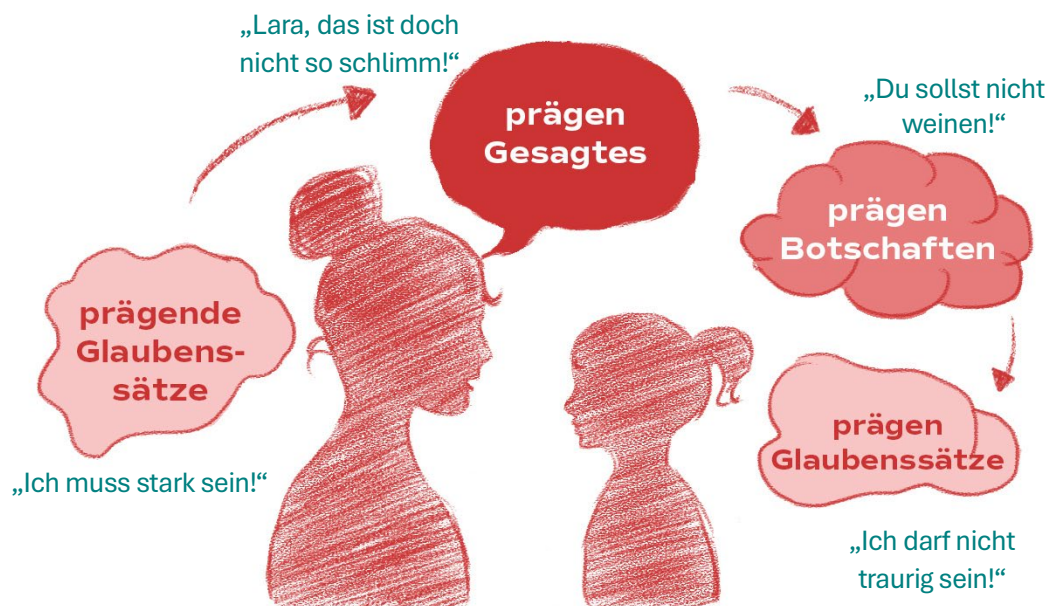


Abb.: Prägende Botschaften: Glaubenssätze weitergeben  
(eigene Darstellung nach Wedewardt 2022, S. 13)

### Selbst- und Ko-Regulation durch achtsame Sprache

Es ist auch in herausfordernden Momenten wichtig, Sprache bewusst zu wählen und die Botschaften unserer gewählten Worte zu hinterfragen. Sind wir selbst gestresst, rutschen uns häufiger Sätze wie: „Stell dich nicht so an!“ - „Jetzt komm schon, mach schneller!“ - „Du entschuldigst dich jetzt sofort!“ - „Du bringst mich echt auf die Palme!“ - „Das ist doch nicht so schlimm!“ - „Mach nicht so ein Theater!“ heraus. Diese Sätze senden Botschaften, die einen großen Einfluss darauf haben, wie Kinder über sich selbst denken (vgl. Ballmann 2022, S. 7).

Es gibt zahlreiche Sprachanlässe und mindestens genauso viele Momente, in denen eine achtsame Kommunikation für Erwachsene herausfordernd sein kann. Für Fachkräfte ist es neben der Fähigkeit sich selbst zu regulieren und das pädagogische Handeln zu hinterfragen, enorm wichtig, sich immer wieder bewusst zu machen, dass Kinder grundsätzlich **kooperative Wesen** sind und hinter jedem Verhalten – auch unserem eigenen - ein **Bedürfnis** und eine positive Absicht steckt. Hier ist ein professioneller Blick auf das Verhalten des Kindes notwendig (siehe Abb. Der Blick hinter das Verhalten, S. 90), um eigenes impulsives Handeln zu kontrollieren (Selbstregulation) und die Kinder dabei zu unterstützen, ihre Bedürfnisse angemessen zu äußern (Ko-Regulation). Es gibt also immer **Gründe** dafür, warum Kinder in bestimmten Situationen nicht kooperieren oder zuhören/mitmachen können oder sie starke Gefühlsmomente haben. Den „guten Grund“ des Kindes ausfindig zu machen („Das Kind tut das, weil...“) und das Kind dabei zu begleiten, neue Wege kennenzulernen, um die eigenen Bedürfnisse oder Absichten zu erfüllen, ist Aufgabe der Erwachsenen. Es liegt in der Verantwortung der Erwachsenen, die Kooperation zu fördern und Handlungsalternativen aufzuzeigen. Ansonsten entsteht ein Teufelskreis: das Kind fühlt sich unverstanden und hält an dem Verhalten fest, dass uns als Erwachsene herausfordert (siehe Abb. Teufelskreis oder Wohlfühlspirale, S. 91).

## Der Blick hinter das Verhalten

Das Kind zeigt auf der Verhaltensebene eine **Handlung**, mit der es eine **Strategie verfolgt**, um sich ein **Bedürfnis zu erfüllen**. Wir sehen die Handlung, ggf. eine **Körperreaktion** und können ein **Gefühl** erkennen/vermuten. **Unsere Aufgabe ist es, das unerfüllte Bedürfnis zu verstehen, um dem Kind eine andere Strategie aufzuzeigen.**

HANDLUNGEN	MÖGLICHE GEFÜHLE	MÖGLICHE KÖRPERREAKTIONEN	UNERFÜLLTE BEDÜRFNISSE
<b>Kind</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kneift</li> <li>• haut</li> <li>• weint</li> <li>• schubst</li> <li>• beißt</li> <li>• kratzt</li> <li>• wirft sich hin</li> <li>• zerstört Bauwerke</li> <li>• wirft einen Gegenstand</li> <li>• spuckt...</li> </ul>	<b>Ärger/Wut</b> Angespannt, frustriert, empört, hilflos, irritiert, soregnvoll, unglücklich, ohnmächtig, überfordert, verärgert, zornig...	Hitze, schnelle Atmung, Anspannung im Körper, Ausrufe, Weinen, den Körper zurückwerfen, etwas werfen...	<b>Körperl. Bedürfnisse</b> nach Schlaf, Ruhe, Erholung, Abstand/Distanz, Gesundheit, Bewegung, Schutz, Körperkontakt/Nähe...
	<b>Traurigkeit</b> bedrückt, benommen, besorgt, bestürzt, einsam, durcheinander...	Weinen, jammern, Schluchzen, Rückzug, tiefes Atmen, Wortlosigkeit, gebeugte Körperhaltung...	<b>Seelische Bedürfnisse</b> <b>Bindung:</b> Beziehung, Sicherheit, Vertrauen, Geborgenheit, Trost, Gemeinschaft, Freundschaft...
	<b>Angst</b> Alarmiert, apathisch, still, elend, dumpf, panisch, leblos, nervös, schockiert, unwohl, zögerlich	erschrockener Gesichtsausdruck, schnelles Herzklopfen, belegte Stimme, Anspannung, Erstarrung, schnelles Sprechen, zusammenzucken oder zittern...	<b>Autonomie:</b> Erfahrung, Individualität, Entwicklung, Spiel, Spaß, Erkunden, Mitbestimmung, Selbstbehauptung...
	<b>Scham</b> angespannt, durcheinander, gelähmt, überfordert, perplex, unwohl, unzufrieden, verzweifelt, zögerlich...	Blickkontakt wird vermieden, Errötung des Gesichts, Bewegungslosigkeit, Körperschwere, Lachen oder Grinsen...	<b>Selbstwert:</b> Akzeptanz, Respekt, Anerkennung, Wertschätzung, Sinn, Empathie, Verständnis, Resonanz...
	<b>Neugierde/Freude</b> Erregt, aufgedreht, begeistert, engagiert, fröhlich, kraftvoll, wach, interessiert, glücklich	wache Augen, lebhaften Gesichtsausdruck, gespannte Körperhaltung und eine erhöhte Muskelanspannung, Lachen...	

Abb.: Der Blick hinter das Verhalten (eigene Darstellung nach Hohmann 2022, S. 101)

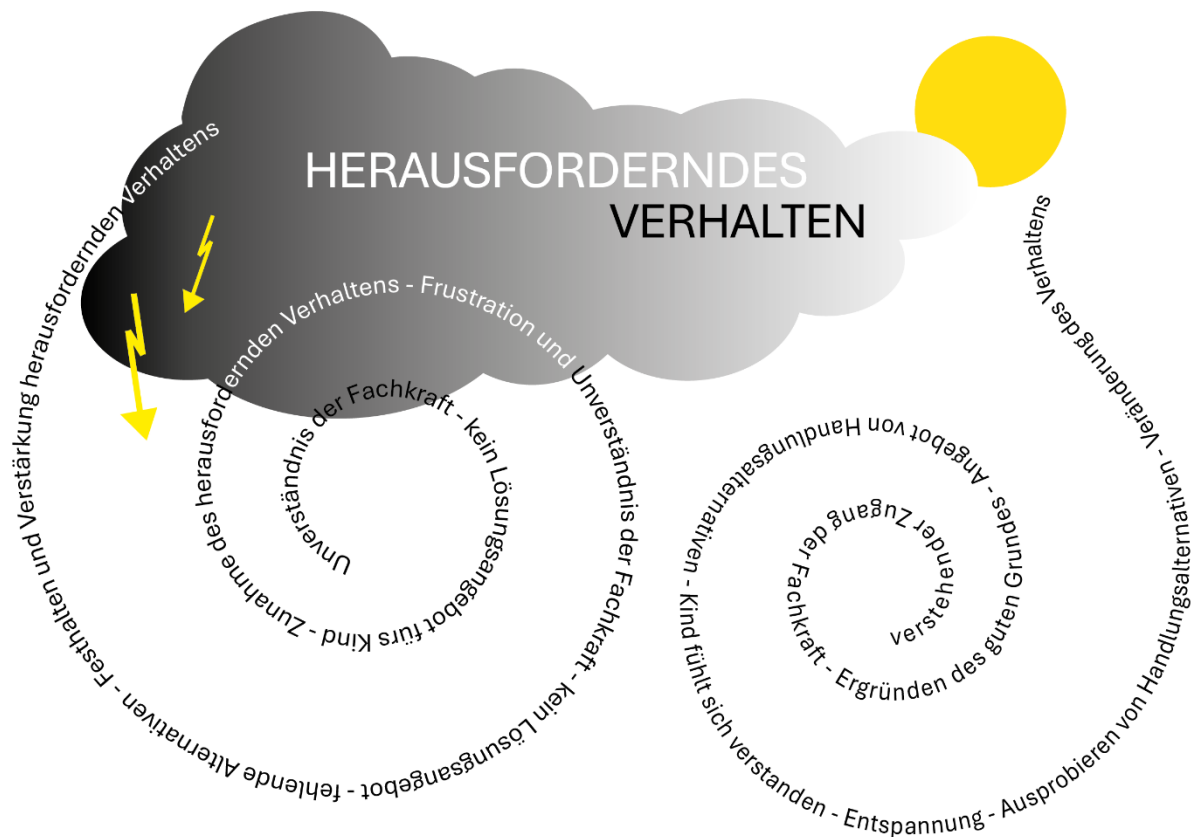


Abb.: Teufelskreis oder Wohlfühlspirale? (eigene Darstellung nach Cantzler 2023, S. 20)

Um den Teufelskreis zu durchbrechen, sollten Fachkräfte dem Kind das Gefühl geben, es zu verstehen, ohne mit seinem Verhalten in expliziten Situationen einverstanden sein zu müssen (vgl. Cantzler 2023, S. 10; Hohmann 2022, S. 16f). Eine achtsame sprachliche Begleitung ist hier von großer Bedeutung. Die Tabelle „Von der Sprachgewalt zum Wörterzauber“ (siehe M6.2) enthält Beispiele, die unterstützen können, die eigene achtsame/gewaltfreie Sprache zu finden. Wir verstehen die Formulierungen nicht als Maßstab, sondern als Anregung, um über die eigene Kommunikation mit Kindern nachzudenken und zu erkennen, dass es auch in herausfordernden Situationen Formulierungsalternativen gibt, die Kindern das Gefühl geben, verstanden zu werden.



### Achtsame Sprache

M6.2 Selbst-/Teamreflexion

S. 58 Methoden

#### Kommunikationsmuster verändern

Sprache zu verändern und gewohnte Sprachmuster zu überdenken, braucht Zeit. Die Veränderung läuft in der Regel in drei Phasen ab (vgl. Wedewardt 2022, S. 106):

- 1. Wahrnehmung:** Mir fällt auf, wie häufig ich bestimmte Wörter wähle und in welchen Situationen ich welche Satzmuster nutze.
- 2. Anwendung:** Ich versuche bewusst, Sätze umzuformulieren und bestimmte Worte zu ersetzen oder zu vermeiden. Mir fällt auf, dass andere diese bestimmten, meist verletzenden Worte benutzen und ich fühle mich nicht gut damit.
- 3. Integration:** Ich wende die neuen Sätze und Worte ohne Anstrengung ganz automatisch an.

Fachkräfte dürfen in dem Prozess nachsichtig mit sich selbst sein. Sprachlich auch mal daneben zu liegen, ist nicht verwerflich. Ziel ist es zunächst, eigene Kommunikationsmuster und Stressoren (siehe Modul 7 zur Vertiefung) zu reflektieren, über das eigene Sprachhandeln offen sprechen zu können und ein Bewusstsein für die Macht von Sprache zu entwickeln.

Gehe auf Spurensuche und versuche nach und nach eingeprägte Sprachmuster umzuwandeln. Halte inne, bevor du in stressigen Momenten unbedachte Worte wählst. Verzichte auf Stigmatisierungen und stereotype Sprache. Mache deine Kolleg\*innen auf übergreifige Äußerungen aufmerksam und reflektiert gemeinsam, was es für alternative Formulierungen gibt.



### **Sprachmuster verändern**

M6.3 Selbst-/Teamreflexion

S. 61 Methoden

## Modul 7: Umgang mit Stress

---

Im **Modul 7** „Umgang mit Stress“ werden Definitionen von Stress dargestellt und die konkreten Belastungen von pädagogischen Fachkräften mit ihren Auswirkungen analysiert. Stress ist ein alltägliches Problem in der Berufs- und Arbeitswelt. Pädagogische Fachkräfte sind jedoch in besonderem Maße Belastungen in ihren Einrichtungen ausgesetzt. Diese zeigen sich körperlich, durch Lärm, ungünstige Arbeitsbedingungen und erhöhte Infektionsgefahr und auch psychisch, durch andauerndes Multitasking, komplexe Anforderungen und Personalmangel. Dauerstress wirkt sich dabei sowohl auf die Gesundheit der Fachkräfte als auch auf die pädagogische Qualität aus. Das Modul soll die Teilnehmenden befähigen, ihren Umgang mit Stress zu verändern, Stress in ihrer Arbeitsumgebung abzubauen und ihnen pädagogische Impulse zur Arbeit mit Stress und Lärm geben.

---

### Qualifizierungsziele

- Die Teilnehmenden reflektieren ihre individuellen Reaktionen auf Stress und erproben verschiedene Methoden zum kurzfristigen Stressabbau.
  - Die Teilnehmenden reflektieren den pädagogischen Alltag im Hinblick auf Stress für Fachkräfte und Kinder und diskutieren langfristige Strategien zum Stressabbau.
  - Die Teilnehmenden lernen, wie Stress sich auf die pädagogische Qualität, kindeswohlgefährdendes Verhalten und die Regulationsfähigkeit von Kindern auswirkt.
  - Die Teilnehmenden erhalten Impulse zu pädagogischen Angeboten zur Wahrnehmung von Lautstärke und zur Entspannung.
-

### *Was ist Stress?*

Stress ist im Berufs- und Arbeitsleben alltäglich. Hierbei muss jedoch unterschieden werden, ob es sich um ein kurzzeitiges, absehbares Arbeiten über dem Limit handelt (dann spricht man eher von einer Überlastung) oder um andauernden Stress, dem sich die betroffenen Personen eher ausgeliefert fühlen (vgl. Caspar/Heim 2019).

Normalerweise ist der menschliche Körper in der Lage, den Stress zu bewältigen, indem er seine Kräfte mobilisiert, um die entstehenden Anspannungen abzubauen (z.B. schnellere Atmung und Puls). Befinden sich Menschen aber dauerhaft in diesem Zustand, kann dies gefährliche Auswirkungen haben. Zum Beispiel unterdrücken Stresshormone die körpereigenen Abwehrkräfte und können so anfälliger für Krankheiten machen. Dauerstress kann außerdem zu Schlafstörungen, Konzentrationsschwäche, Niedergeschlagenheit, gereiztem Verhalten gegenüber anderen Personen oder dem Entwickeln von Ticks führen (Zähneknirschen, Fußwippen, etc.) (vgl. Krause/Mayer 2012, S. 121f).

Wichtig ist, dass auch gleiche Situationen sehr unterschiedlich wahrgenommen werden können, da das Stressempfinden sehr individuell ist. Aus diesem Grund gibt es auch keine eindeutige Definition für Stress. Zur Annäherung zwei Zitate:

„Stress ist ein Zustand der Alarmbereitschaft des Organismus, der sich auf eine erhöhte Leistungsbereitschaft einstellt.“ (Hans Seyle 1936)

„Stress ist heute die allgemeine Bezeichnung für körperliche und seelische Reaktionen auf äußere oder innere Reize, die wir Menschen als anregend oder belastend empfinden. Stress ist das Bestreben des Körpers, nach einem irritierenden Reiz so schnell wie möglich wieder ins Gleichgewicht zu kommen.“ (Schweizer Institut für Stressforschung 2005) (vgl. Caspar/Heim 2019, S. 9)

Es ist nachgewiesen, dass dauerhafter Stress eine große Gesundheitsgefährdung ist (laut WHO die größte im 21. Jhd.) und zu hohen Personalausfällen und Krankheitskosten durch stressbedingte Erkrankungen führt. Ca. 60% aller Fehltage lassen sich auf Stress zurückführen (vgl. ebd., S. 4).

### *Belastungen von pädagogischen Fachkräften*

Der Begriff Belastungen beschreibt alle Faktoren, die zunächst unabhängig von der Person existieren und während der Arbeitszeit auf sie einwirken und sie beanspruchen. Der Umgang mit und die Verarbeitung dieser Belastungen können von Person zu Person sehr unterschiedlich sein. In der Arbeit von pädagogischen Fachkräften sind vor allem die folgenden Belastungen relevant.

Der Beruf der pädagogischen Fachkräfte ist von einer Vielzahl von körperlichen Belastungen geprägt. Die hohe Lautstärke, die Beanspruchung der Stimme durch ständiges Sprechen, die Bewegungsabläufe (Heben und Tragen der Kinder) und die oft schlechte Ausstattung mit Möbeln/Sitzgelegenheiten für Erwachsene belasten die Fachkräfte. Hinzu kommen die erhöhte Infektionsgefahr durch permanenten Kontakt mit Kinderkrankheiten und Gefahrenstoffen (z.B. Körperausscheidungen, Blut). Lärm gilt laut einer Umfrage der Betriebskasse Kassel (2003) bei ca. der Hälfte der pädagogischen Fachkräfte als größter Belastungsfaktor. Sie sind den teils extremen Lautstärken ungeschützt ausgesetzt, welche auch die Grenzbereiche zur Gesundheitsgefährdung überschreiten können. Im Gegensatz zu anderen Berufen wird aber meist kein Gehörschutz getragen und die Lärmquelle (meist die Kinder) kann nicht

abgeschaltet werden. Daher kommt es zu einem berufsspezifischen Widerspruch: Förderung der Kindesentwicklung versus Gesundheit der Fachkräfte (vgl. Caspar/Heim 2019, S. 49ff).

Parallel existiert eine große Anzahl an psychischen und sozialen Belastungen im Berufsfeld. Die Arbeitszeit von pädagogischen Fachkräften ist von einem Zustand des dauerhaften „Empfangs“ geprägt. Sie müssen sich jederzeit auf die Gefühle und Bedürfnisse der Kinder, Eltern und Leitungen einstellen, ohne genau wissen zu können, wann sie sich entspannen können und wann sie sich bereithalten müssen. In Kombination mit möglichen Konflikten im Team führt dies zu einer emotional herausfordernden Arbeitssituation durch permanente soziale Interaktion (vgl. ebd., S. 16f).

Da die Arbeit der pädagogischen Fachkräfte zahlreiche Aufgaben beinhaltet, werden diese meistens im „Multitasking“ erledigt (durchschnittlich 47 Prozent ihrer Arbeitszeit müssen pädagogische Fachkräfte simultan arbeiten). Dies bedeutet, dass verschiedene Aufgaben mit dauerhaften Störungen und Unterbrechungen absolviert werden müssen. Dies erfordert häufig eine Daueraufmerksamkeit, die schneller zu Ermüdung und Erschöpfung führt (vgl. Rudow 2017, S. 81f). Zudem gibt es kaum Vor- und Nachbereitungszeit für die pädagogische Arbeit. Große Kindergruppen, Personalmangel und zu wenig Arbeitspausen belasten die Fachkräfte zusätzlich.

Außerdem werden die Aufgaben, die an pädagogische Fachkräfte gestellt werden, immer komplexer und umfangreicher. So gibt es beispielsweise mehr Projekte, umfangreichere Dokumentationspflicht und ständige Anpassungen der Konzeptionen und Bildungspläne, die eingehalten werden müssen. Auch die Bedürfnisse der Kinder verändern sich, die Fachkräfte müssen auf Essensunverträglichkeiten, Allergien, Glaubensrichtungen und erhöhten Förderbedarf eingehen und tragen daher insgesamt mehr Verantwortung, ohne dass der Personalschlüssel entsprechend angepasst wird (vgl. Caspar/Heim 2019, S. 15).

Auch die gesellschaftliche Anerkennung und Wertschätzung von pädagogischen Fachkräften ist als Belastungsfaktor relevant. Während die Fachkräfte selbst ihre Arbeit als fundiert und gesellschaftlich bedeutsam wahrnehmen, hat die breite Öffentlichkeit kein klares Berufsbild pädagogischer Fachkräfte, was ein Verständnis der Arbeit und eine höhere Anerkennung für den Beruf erschwert. Zudem ist der Beruf meist unzureichend entlohnt und es gibt nahezu keine Aufstiegsmöglichkeiten (vgl. Rudow 2017, S. 102).

Neben diesen äußeren Belastungsfaktoren können auch die eigenen Gedanken das Stresslevel erhöhen. Wenn der innere Dialog darauf fokussiert ist, was wieder nicht geschafft und falsch gemacht wurde, also der Fokus auf der Fehleranalyse liegt, steigt das eigene Stresserleben. Ein wertschätzender innerer Dialog kann zur Entspannung führen, ist aber nicht selbstverständlich, wenn sich negative Glaubenssätze manifestiert haben.

Auch der eigene Anspruch an die pädagogische Qualität kann zu Stress führen, wenn beispielsweise Kinder mehrfach wegen Personalmangel vertröstet werden müssen, weil angekündigte Projekte, Angebote oder Ausflüge ausfallen müssen und dabei ein schlechtes Gewissen entsteht, oder der eigene Anspruch an die Qualität reduziert wird, was zu Unzufriedenheit mit der eigenen Arbeit führt.

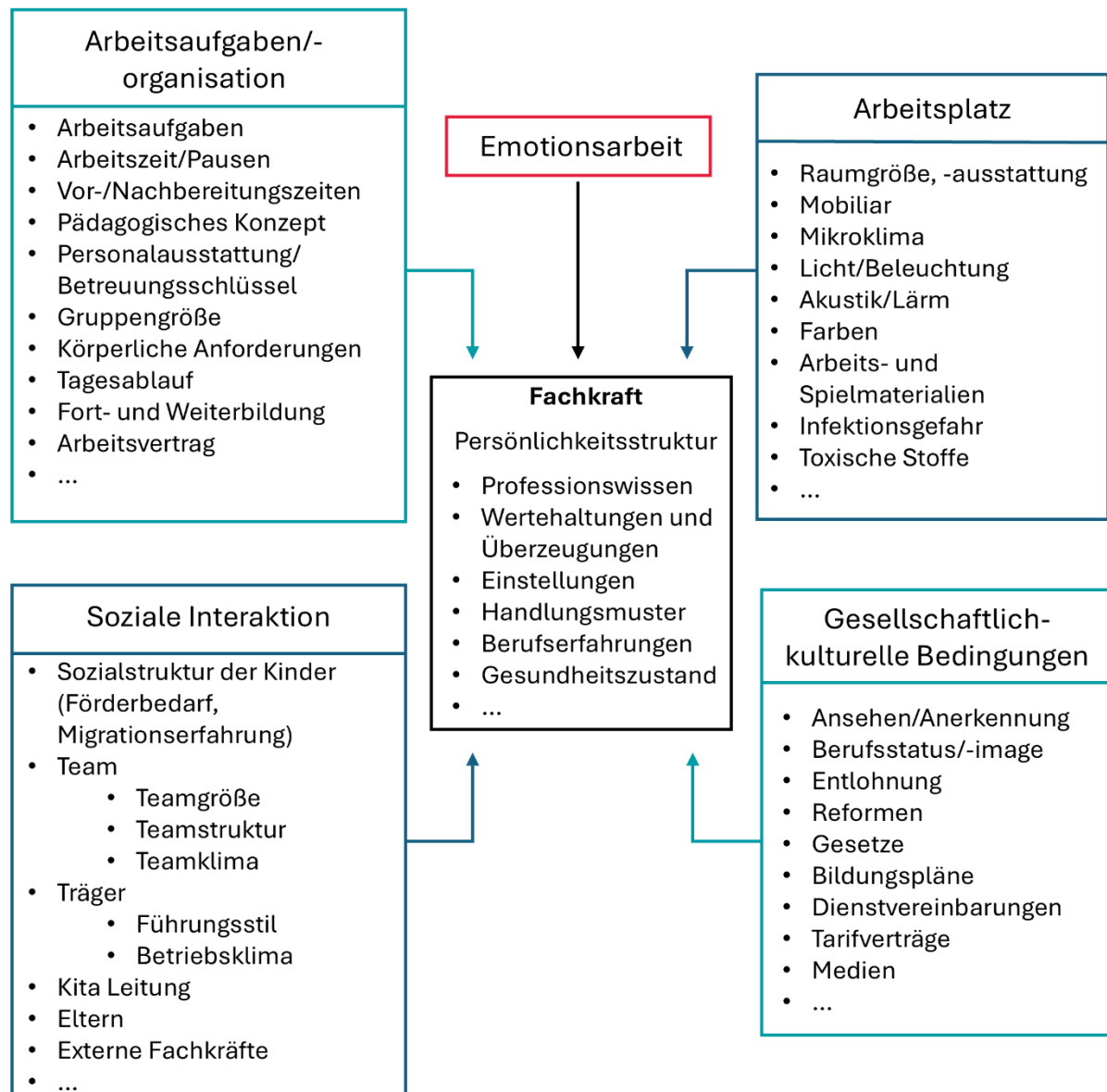


Abb.: Belastungskategorien und -faktoren in der Erziehungsarbeit  
(eigene Darstellung nach Rudow 2017, S. 79)

### Die Auswirkungen von Stress auf pädagogische Fachkräfte

Laut einer Studie der Bertelsmann Stiftung zum Krankenstand in der Kinderbetreuung (2024) sind psychische Erkrankungen bei pädagogischen Fachkräften der zweithäufigste Grund für Fehlzeiten (im Durchschnitt 6 Tage pro Jahr). Die Anzahl ist, im Vergleich zu allen anderen Berufsgruppen, doppelt so hoch. Dies zeigt die deutlich überdurchschnittliche Stressbelastung und deren konkrete Auswirkungen auf den psychischen Gesundheitszustand (vgl. Akko 2024, S.6).

Zu den körperlichen Leiden zählen vorwiegend Nacken-, Kreuz-, und Rückenbeschwerden, die auf die Bewegungsabläufe und nicht erwachsenengerechtes Möbiliar zurückgeführt werden können, sowie die gesundheitliche Belastung durch Lärm. Die Mehrheit der pädagogischen Fachkräfte rechnet laut einer

Umfrage nicht damit, ihre Tätigkeit ohne gesundheitliche Einschränkungen bis zum Rentenalter ausüben zu können. Die Grundhaltung für die zukünftige Arbeitsfähigkeit ist eher pessimistisch (vgl. Losch 2016).

Pädagogische Fachkräfte sind als Berufsgruppe in besonderer Weise von Symptomen betroffen, die klassischerweise einem Burnout zugeordnet werden. Im Bezug auf Stress wurde festgestellt, dass Fachkräfte, bei den ein hohes Burn-Out Risiko festgestellt wurde, signifikant mehr negative Stressverarbeitungsstrategien nutzen (Herunterspielen, Selbstmitleid, Aggression, Psychopharmaka), als ihr\*e Kolleg\*innen (vgl. Darius et al. 2021, S. 233).

Pädagogische Fachkräfte kommen während ihrer Arbeit oft in Situationen, in denen die Stressreaktionen des Körpers aktiviert werden, das Ausleben dieser Funktion jedoch nicht möglich ist. In der Kita, mit ihrer Vielzahl an Stressoren (Lärm, Überangebot an Reizen und emotionalen Situationen) kann dies zu einer dauerhaften Alarmbereitschaft führen, was das Abschalten und Entspannen stark erschweren kann. So fällt pädagogischen Fachkräften das Abschalten nach Feierabend schwer und viele denken auch zuhause oft an ihren Arbeitstag. Gespräche mit Kolleg\*innen oder Supervision tragen wesentlich zum besseren Abschalten nach der Arbeit bei, da sie die Möglichkeit bieten, Erlebtes zu verarbeiten (vgl. Losch 2016, S. 190ff).

Die hohe Eigenverantwortung in der pädagogischen Arbeit und die starke emotionale Bindung zu den Kindern kombiniert mit dem Personalmangel führt oft dazu, dass Fachkräfte krank zur Arbeit gehen. Dies geschieht durchschnittlich häufiger als in anderen Berufsgruppen. Hier spielt auch die Kollegialität, die einen sehr hohen Stellenwert einnimmt, eine große Rolle: Kolleg\*innen sollen durch die eigene Krankheit nicht zusätzlich belastet werden. Gleichzeitig sind auch die Arbeitsunfähigkeitsmeldungen in Kitas überdurchschnittlich hoch, pädagogische Fachkräfte sind ca. 10 Tage mehr aufgrund von Arbeitsunfähigkeit abwesend als andere Berufsgruppen (vgl. Akko 2024, S. 3ff).

Die Tendenz zum Präsentismus (Arbeiten trotz Erkrankung im Gegensatz zum Absentismus) steigt, wenn sich die Kita oder der Träger in einer schlechten wirtschaftlichen Lage befindet oder der eigene Arbeitsplatz bedroht scheint (vgl. Losch 2016, 192ff). Der Stress von pädagogischen Fachkräften resultiert nicht ausschließlich aus der hohen Arbeitsbelastung, sondern auch aus einem Mangel an Bedürfnisbefriedigung. Die Signale des eigenen Körpers werden ignoriert.

Neben diesen Auswirkungen von stressbedingten Faktoren auf die Gesundheit und Zufriedenheit der pädagogischen Fachkräfte hat Stress auch einen direkten Einfluss auf die pädagogische Qualität. Pädagogische Fachkräfte bewegen sich in der Kita als permanentes Vorbild: Werte, Haltung, Weltanschauung, Menschenbild, Kommunikation, Zugang zu und Umgang mit Emotionen und auch Stressbewältigung werden den Kindern vorgelebt und übernommen. Erwachsene Menschen bringen Kindern nicht nur bei, wie man sich in zwischenmenschlichen Situationen verhält, sie bringen ihnen auch bei, wie man denkt, fühlt und durchs Leben geht. So stellt Hanna Vasiliadis (2024, S. 9) provokant die Frage: *„Können unzufriedene, traurige und gestresste Erwachsene Kinder glücklich machen?“*.

Die Erschöpfung und der Stress der pädagogischen Fachkräfte können auch zu einem gewaltvollen Verhalten gegenüber Kindern führen. Wenn die eigenen Grundbedürfnisse unterdrückt werden (z.B. Trinken, auf Toilette gehen, Ruhepausen) besteht die Gefahr, die angestaute Unzufriedenheit an den Kindern auszulassen (vgl. Vasiliadis 2024, S. 24ff). Eine solche Überreaktion tritt besonders bei Stress auf. Es kommt erschwerend hinzu, dass die Kinder in den ersten Lebensjahren nur bedingt zur Selbstregulation fähig sind und daher im Kita-Alltag Überreaktionen zeigen. Es ist Aufgabe der Fachkräfte, den Kindern dann Regulationsmöglichkeiten zu bieten (Ko-Regulation). Gestresste

Fachkräfte laufen Gefahr, die Situation durch eigene Überreaktionen zu verstärken, da sich Kinder unbewusst an den emotionalen Zustand anpassen, den sie bei ihrer Bezugsperson wahrnehmen. Gleichzeitig wird das Grundbedürfnis des Kindes nach sicherer Bindung unzureichend beantwortet, wenn Fachkräfte sich in einem Zustand der Anspannung befinden, was zu zusätzlichen Stress für die Kinder führt (vgl. Eilers 2024, S. 18f). Unter Stress entstehen auch vermehrt Situationen, in denen pädagogische Fachkräfte übergriffig handeln. Gewaltvolle Handlungen werden in stressigen Situationen eher als normal oder sogar notwendig empfunden. Auch Partizipation und „außerplanmäßige“ Bedürfnisse einzelner Kinder kommen dann oft zu kurz (vgl. Finger 2024, S. 91).

Die vielfältigen Belastungen von pädagogischen Fachkräften können im Projekt „Lasst uns drüber reden!“ nicht umfassend bearbeitet werden, daher wird der Fokus auf folgende 3 Themen gelegt:

### *Kurzfristige Strategien zum akuten Stressabbau*

Für stressige Situationen im pädagogischen Alltag brauchen die pädagogischen Fachkräfte konkrete Methoden z.B. zur Wahrnehmungslenkung, spontane Entspannungsstrategien und Atemübungen (psychoregulative Methoden), um Stressreaktionen zu verarbeiten. Dafür ist es entscheidend, dass die Fachkräfte die Stressreaktionen des Körpers und ihre eigenen individuellen Stressoren erkennen (siehe Abb. Stressoren) und im Kita-Alltag verorten können, um darauf zu reagieren.

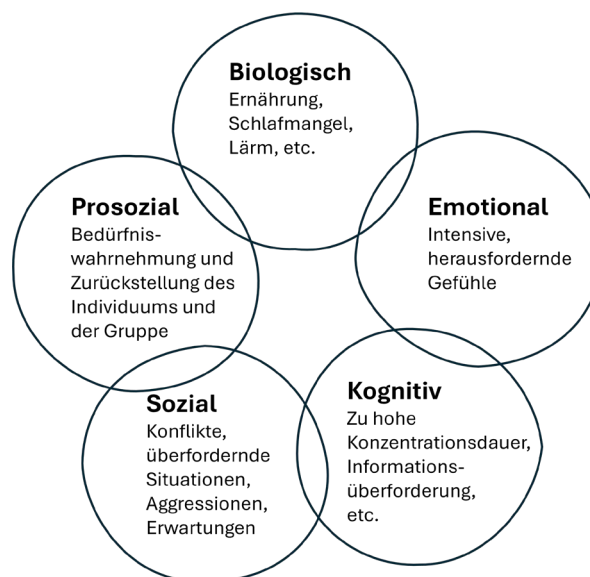


Abb.: Stressoren (eigene Darstellung nach Hohmann 2022, S. 51)

Die Fachkräfte sollen verschiedene Wege ausprobieren, um Daueraufmerksamkeit und psychische Anspannung abzubauen. Sie brauchen einen großen Vorrat an Methoden – einen Notfallkoffer –, der spontan verfügbar ist. In stressigen Momenten kann man keine langfristige Methode anwenden und es gibt auch meist kaum zeitlichen Puffer.

**Wichtig:** Es gibt keine generellen Empfehlungen. Das Stressempfinden jedes einzelnen Menschen ist dabei ebenso individuell wie wirksame Wege der Stressbewältigung.



### **Kurzfristige Strategien zum Stressabbau**

M7.1 Selbstregulation

S. 62 Methoden

### *Langfristige Strategien zum Stressabbau*

Die pädagogischen Fachkräfte reflektieren, welcher Teil der Arbeitsumgebung und ihrer Arbeitsorganisation am meisten Stress verursacht. Können ausreichende Pausen genommen werden? Gibt es dafür einen ruhigen, entspannenden Rückzugsraum oder ist man umgeben von Kalender und Fachliteratur und wird von Kolleg\*innen oder Kindern gestört? Sorgen vor allem die Vorgaben der Bildungsprogramme und des Trägers für Stress oder sind es die selbstgesetzten Zeitpläne und Abläufe, die überdacht werden müssen, weil sie zu Zeitdruck führen? Stressoren, die eher in die Trägerverantwortung fallen (falsche Möbel, fehlender Lärmschutz, Umgang mit Gefahrenstoffen), können identifiziert, aber im Projekt nicht bearbeitet werden.



#### **Langfristige Strategien zum Stressabbau**

M7.2 Teamreflexion

S. 64 Methoden

### *Pädagogische Interventionen zum Stressabbau*

Die pädagogischen Fachkräfte lernen, dass Stress und daraus entstehende Überreaktionen direkt auf die Regulationsfähigkeit der Kinder wirken und auch zu Kindeswohlgefährdungen führen können. Sie reflektieren, an welcher Stelle in ihrer Einrichtung Stress oder Zeitdruck im Zusammenhang mit Tagesablauf und Angeboten für die Kinder entstehen und überlegen, welche Alternativen möglich wären. Vor allem eine stärkere Partizipation der Kinder kann hier deutlich zur Entspannung beitragen. Auch ein alternativer Tagesplan bei Personalmangel sollte überlegt werden, der die Fachkräfte entlastet und Strukturflexibilität bietet. Für Kinder ist es genauso wichtig, im Kita-Alltag Möglichkeiten zur Entspannung zu haben und zur Ruhe zu kommen. Die Fachkräfte erhalten Impulse für Angebote und Rituale zu Lärmregulation und Entspannung mit den Kindern.



#### **Pädagogische Interventionen zum Stressabbau**

M7.3 Ko-Regulation

S. 65 Methoden

## Methoden zum Team-Workshop 2



Folgende Methoden finden Sie zusammenfassend beschrieben im **Methoden-Handbuch**:

---

### Modul 5: Reflexion und Anpassung der Feedback- und Kommunikationskultur

M5.1 Teamreflexion: Anwendung der Methode S. 55

### Modul 6: Adultismus und achtsame Sprache

M6.1 Selbst-/Teamreflexion: Macht im pädagogischen Alltag S. 57

M6.2 Selbst-/Teamreflexion: Achtsame Sprache S. 58

M6.3 Selbst-/Teamreflexion: Sprachmuster verändern S. 61

### Modul 7: Umgang mit Stress

M7.1 Selbstregulation: Kurzfristige Strategien zum akuten Stressabbau S. 62

M7.2 Teamreflexion: Langfristige Strategien zum Stressabbau S. 64

M7.3 Ko-Regulation: Pädagogische Interventionen zum Stressabbau S. 65

## Team-Workshop 3: Kulturwandel gestalten

Im letzten Präsenz-Workshop des Projektes beschäftigen sich die Teilnehmenden intensiv mit ihrer eigenen pädagogischen Haltung, der Zusammenarbeit mit Familien sowie der Gestaltung nachhaltiger Veränderungen in ihrer Teamkultur. Der Workshop besteht aus drei Modulen und schafft Raum für persönliche Entwicklung, kollegiale Reflexion und strukturelle Weiterentwicklung, mit dem Ziel, den Prozess des Kulturwandels auch nach dem Projekt selbstständig fortführen und gestalten zu können.

Im **Modul 8 „Biografiearbeit“** setzen sich die Fach- und Leitungskräfte mit der Bedeutsamkeit biografischer Reflexion für die pädagogische Professionalität auseinander. Die Teilnehmenden reflektieren in praxisrelevanten Übungen persönliche Erfahrungen mit Fehlern, Kommunikation und Konflikten und erkennen deren Einfluss auf das eigene pädagogische Handeln und die Zusammenarbeit im Team. Das **Modul 9 „Zusammenarbeit mit Familien“** fokussiert die professionelle Beziehungsgestaltung mit Eltern. Die Teilnehmenden setzen sich mit ihrer eigenen Haltung und ihrer eigenen Rolle auseinander. Sie schärfen ihre Kompetenzen in Gesprächsführung, insbesondere für Alltagssituationen, Tür- und Angel-Gespräche sowie herausfordernde Konfliktgespräche. Im **Modul 10 „Kulturwandel“** analysieren die Teilnehmenden die im Projektverlauf angestoßenen Veränderungen in der Fehler- und Kommunikationskultur. Gemeinsam bewertet das Team die Wirksamkeit angewandter Methoden, dokumentiert zentrale Lernprozesse und entwickelt konkrete Strategien zur Verstetigung des Kulturwandels, etwa durch Anpassungen im Konzept oder veränderte On-/Offboarding-Prozesse.

---

### Qualifizierungsziele

- Die TN setzen sich mit ihren eigenen biografischen Erfahrungen zu Fehlern, Kommunikation und Konflikten auseinander und erkennen den Einfluss auf ihr pädagogisches Handeln.
- Die Teilnehmenden reflektieren, wie persönliche Prägungen ihre Haltung, ihre Reaktionen und ihr Konfliktverhalten im Kita-Alltag beeinflussen.
- Die TN lernen praxistaugliche Methoden der Biografiearbeit kennen und erproben sie. Sie erhalten Impulse, wie sie diese Methoden in Teamsitzungen oder Fallbesprechungen nutzen können.
- Die Teilnehmenden beschäftigen sich mit den verschiedenen Rollen, die sie in der Interaktion mit den Eltern einnehmen können.
- Die Teilnehmenden lernen die Verantwortung und Herausforderungen in der Kommunikation mit Familien kennen und üben sich in der Gesprächsführung.
- Die TN lernen Methoden für den Umgang mit Konfliktgesprächen und verbalen Angriffen kennen.
- Die Teilnehmenden reflektieren die Veränderungen in der Kommunikations- und Fehlerkultur sowohl im Team also auch auf individueller Ebene.
- Das Team reflektiert angewandte Methoden in Bezug auf die Wirksamkeit, die praktische Umsetzung und die notwendigen Ressourcen.
- Das Team dokumentiert entscheidende Lernprozesse und entwickelt eine Strategie, den Kulturwandel nach dem Projektende fortzuführen (z.B. durch Konzeptanpassung und veränderte On- und Offboarding-Prozesse).

## Aufgaben für die Teams nach dem Workshop 3

### 1. Verankerung im Konzept: On- und Offboardingprozesse überarbeiten

Die Teams bereiten die Ergebnisse aus dem Workshop nach und benennen verantwortliche Personen für die weitere Konzeptionsentwicklung mit dem Ziel, Leitlinien für eine konstruktive Fehler- und Kommunikationskultur im Konzept zu verankern.

### 2. Biografische Selbstreflexion im Besprechungsalltag implementieren

Die Leitung fördert die biografische Selbstreflexion durch regelmäßige Methodenimpulse in Teambesprechungen.

### 3. Vorbereitung Open Space

Im Team werden verantwortliche Personen und ein geeigneter Zeitrahmen für die Aufbereitung der Projekterkenntnisse/Veränderungen im Team für eine kurze Präsentation (Form selbstgewählt: z.B. kleines Video, Plakat, digitale Präsentation) bei der Abschlussveranstaltung am 25.09.2026 gefunden.

Mögliche Fokusthemen für die Präsentation der „Learnings“:

1. „Aha-Momente“
2. Das Projekt für mich in einem Satz
3. Was hat uns geholfen?
4. Hier hatten wir Widerstände
5. So wollen wir weitermachen
6. Darin hat sich unsere Kommunikation verbessert
7. Darin hat sich unsere Fehlerkultur verbessert

## Modul 8: Biografiearbeit

---

*„Wenn ich nach rückwärts schaue, wird meine Identität nach vorne hin offener.“  
(Gudjons et al. 2020, S. 17)*

In der frühpädagogischen Praxis spielen eine professionelle Haltung und die Fähigkeit zur Selbstreflexion der Fachkräfte eine zentrale Rolle. Die Biografiearbeit hat sich in diesem Zusammenhang als ein wirksames Instrument zur Förderung der professionellen Entwicklung erwiesen. Sie ermöglicht es, die eigene Lebensgeschichte, Werte und pädagogischen Überzeugungen bewusst zu reflektieren und ihre Auswirkungen auf das pädagogische Handeln zu verstehen. Die Zusammenarbeit in pädagogischen Teams erfordert aufgrund der individuellen Lebenswelten und -geschichten gegenseitiges Verständnis, Offenheit und Vertrauen. Gerade in heterogenen Teams – mit unterschiedlichen Altersgruppen, kulturellen Hintergründen oder beruflichen Biografien – ist biografische Selbstreflexion ein wirkungsvolles Mittel zur Teamentwicklung. Durch das Teilen und Reflektieren von Erfahrungen kann ein gegenseitiges Verständnis für Unterschiede und Gemeinsamkeiten entwickelt, Vorurteile und Stereotype erkannt sowie abgebaut, und eine gemeinsame Haltung durch das Reflektieren von Denk- und Verhaltensmustern entwickelt werden.

In Modul 8 setzen sich die Teilnehmenden mit ihren biografischen Erfahrungen insbesondere zu Fehlern, Kommunikation und Konflikten auseinander und lernen verschiedene Zugänge zur Biografiearbeit kennen.

---

### Qualifizierungsziele

- Die Teilnehmenden setzen sich mit ihren eigenen biografischen Erfahrungen zu Fehlern, Kommunikation und Konflikten auseinander und erkennen den Einfluss auf ihr pädagogisches Handeln.
  - Die Teilnehmenden reflektieren, wie persönliche Prägungen ihre Haltung, ihre Reaktionen und ihr Konfliktverhalten im Kita-Alltag beeinflussen.
  - Die Teilnehmenden lernen praxistaugliche Methoden der Biografiearbeit kennen und erproben sie. Sie erhalten Impulse, wie sie diese Methoden in Teamsitzungen oder Fallbesprechungen einbinden können.
-

## Biografie

„Biografie ist nicht statisch, sondern im ständigen Veränderungsprozess“  
(Miethe 2011, S. 17).

Im Gegensatz zum Lebenslauf, der in zeitlicher Abfolge zentrale biografische Ereignisse nur benennt, umfasst eine Biografie zusätzlich die *subjektive Bedeutung*, die der Mensch diesen Erlebnissen beimisst. Unsere Biografie ist abhängig von den Erfahrungen, die wir im Leben sammeln. Wir können sie nicht frei erfinden. Wir können aber bestimmen, wie die Ereignisse wahrgenommen und miteinander verbunden werden = *Freiheit biografischer Konstruktionen* (vgl. ebd.).

D.h. aus all den Eindrücken und Erlebnissen, die wir von Beginn an haben, filtern wir unbewusst die für uns wichtigen heraus. Welche Ereignisse wir als bedeutsam herausfiltern, ist abhängig von unseren Erfahrungen, familiären Prägungen oder sogar vorgeburtlichen Ereignissen. Dabei sind unsere Erfahrungen immer abhängig vom gesellschaftlichen Kontext, in dem wir uns befinden. In welchem sozialen und kulturellen Milieu wir aufwachsen und welche historischen Ereignisse uns prägen, sind entscheidend dafür, wie wir die Welt und uns in ihr betrachten (vgl. ebd. S. 19).

Deswegen ist jede Biografie so individuell: Jeder Mensch erlebt und filtert auf seine Weise und misst Erlebnissen unterschiedliche Bedeutungen zu. Was für den einen Menschen zentral ist, kann für den anderen völlig unwichtig erscheinen (vgl. ebd. S. 13).

Das wiederum bedeutet, wir können die jeweilige Bedeutung von Ereignissen nicht als bekannt voraussetzen: Nur weil wir selbst eine schöne Erinnerung an ein Ereignis haben, heißt das nicht, dass andere ebenso empfinden. Wir müssen die Bedeutung erfragen und kommunizieren und die Perspektive unseres Gegenübers einnehmen, um biografische Entscheidungen im jeweiligen historischen oder persönlichen Kontext nachvollziehen zu können (vgl. ebd. S. 14f). Unsere aktuelle Lebenslage beeinflusst, welchen Abschnitten unserer Vergangenheit wir besondere Relevanz beimessen. Sowohl die Weise, in der wir unsere Geschichte erzählen, als auch die Entscheidung, ob wir bestimmte Dinge überhaupt mitteilen, hängen dazu von unseren Gesprächspartner\*innen ab (vgl. ebd. S. 18).

Dabei konstruieren wir unsere Biografie nicht zwingend in chronologischer Reihenfolge. Biografische Erzählungen sind oft geprägt von Sprüngen, Ergänzungen und Rückgriffen, da es vielmehr um inhaltliche Zusammenhänge als um zeitliche Struktur geht. Spätere Erfahrungen können mit früheren verknüpft werden und diese neu bewerten – ein Prozess, den man als *sequenzielle Erfahrungsaufschichtung* bezeichnet. Entscheidungen und Erlebnisse aus der Vergangenheit lassen sich daher nur dann wirklich verstehen, wenn man berücksichtigt, welche Erfahrungen einer Person zu einem bestimmten Zeitpunkt bereits zur Verfügung standen (vgl. ebd. S. 15).

### Biografiearbeit: den Zusammenhang zwischen Gestern, Heute und Morgen verstehen

Jeder Mensch stellt sich grundlegende Fragen wie: Woher komme ich? Wer bin ich? Welche Wege stehen mir offen – und welche nicht? Wie verarbeite ich Brüche in meiner persönlichen Biografie? Besonders in unsicheren Zeiten hilft die Auseinandersetzung mit dem eigenen Lebensweg dabei, Krisen zu bewältigen, aus ihnen zu lernen und Orientierung zu finden. Wer sich mit seiner Geschichte beschäftigt, stärkt sein Selbstverständnis und gewinnt neue Perspektiven.

Schauen wir Bilder von „früher“ an, werden oft persönliche Erinnerungen wach. Wir erkennen Bekanntes („Ach, ja, kenn ich!“) oder bemerken Unterschiede („Bei mir war es anders“). Wir können uns auch durch

gezielte Fragen in damalige Situationen zurückversetzen: Was hast du erlebt? Wie war es damals? Was hat dich geprägt? Was hast du daraus gelernt? etc. Diese Fähigkeit, Erlebnisse aus der Vergangenheit spontan oder gezielt abzurufen, wird *autobiografisches Gedächtnis* genannt. Sie hilft uns, vergangene Erfahrungen zu reflektieren und daraus Erkenntnisse für Gegenwart und Zukunft zu ziehen.

Wird diese Form der Selbstreflexion strukturiert und methodisch in einem professionellen Setting gestaltet, sprechen wir von „Biografiearbeit“ (vgl. Gudjons et al. 2020, S. 13f).

„Die angeleitete Reflexion der Vergangenheit dient dazu, Gegenwart zu verstehen und Zukunft zu gestalten. Durch eine Einbettung der individuellen Lebensgeschichte in den gesellschaftlichen und historischen Zusammenhang sollen neue Perspektiven eröffnet und Handlungspotenziale erweitert werden“ (Miethe 2011, S. 24).

„Biografiearbeit versteht sich als präventives Angebot, das nicht nur unterstützend bei der individuellen Entwicklung wirkt, sondern auch Hilfe zur Lebensbewältigung, Lebensführung und Lebensplanung bietet“ (Paschelke 2013, S. 104).

In der Biografiearbeit wird also danach gefragt, warum und wie einzelne Erlebnisse unseres Lebens zu bestimmten Denk- und Handlungsmustern geführt haben und wie wir diese evtl. verändern können. Im beruflichen Kontext erleichtert dieser methodische Zugang es, biografische Zusammenhänge zu rekonstruieren und sich wiederholende Verhaltens- und Beziehungsmuster zu verstehen (vgl. Gudjons et al. 2020, S. 17).

„Durch rückschauendes Betrachten, durch Aktualisieren vergangener Erfahrungen, durch Vergegenwärtigung der damaligen Lebenssituation können Geschehnisse, die unsere Persönlichkeit geformt haben, ins Bewusstsein gerufen und wiederbelebt werden. Darin liegt die Chance, uns selbst besser zu verstehen, unsere Geschichte anzunehmen, zukünftige Handlungsperspektiven zu entwickeln und persönliche Potenziale zu entfalten. Weiterhin gewinnen wir Verständnis für andere Menschen, revidieren vorschnelle Urteile und lernen Toleranz...“ (ebd., S. 21).

Durch das bewusste Erinnern und Reflektieren vergangener Erfahrungen sowie früherer Lebenssituationen können prägende Ereignisse ins Bewusstsein gerufen werden. Dies ermöglicht es, sich selbst besser zu verstehen, die eigene Biografie anzunehmen und neue Handlungsmöglichkeiten zu erkennen. Es geht also nicht vorrangig darum, die Vergangenheit zu analysieren, sondern Handlungsalternativen für die Zukunft zu erkennen. Biografiearbeit regt zum Perspektivwechsel an und fördert ein Umlernen im Sinne einer Öffnung des persönlichen Deutungs- und Handlungssystems. Denn erst durch einen offenen und reflektierten Umgang mit uns selbst und anderen, können wir Entwicklungswiderstände identifizieren und Erkenntnisse aus Handlungsalternativen ziehen (vgl. Paschelke 2013, S. 106).

### Methodischer Zugang

Biografiearbeit ist kein festgelegtes methodisches Verfahren, sondern ein pädagogischer Ansatz, aus dem heraus in unterschiedlichen Fachrichtungen verschiedene Methoden entwickelt wurden. Grundsätzlich kann zwischen formeller und informeller Biografiearbeit unterschieden werden: *Formelle Biografiearbeit* bezeichnet die bewusste und thematisch klar benannte Auseinandersetzung mit der eigenen Lebensgeschichte (bsp. Selbstevaluation, methodisch gestaltete Teamsitzung, Teamtage, Supervision etc.). *Informelle Biografiearbeit* dagegen erfolgt eher beiläufig im professionellen Alltag,

wobei biografische Aspekte in Gespräche oder Situationen einfließen können, ohne dass dies für die Beteiligten explizit thematisiert wird. Trotz ihres informellen Charakters dient sie der Reflexion beruflichen Handelns (vgl. Miethe 2011, S. 32).

Zu den gängigen Methoden der Biografiearbeit zählen:

- Narrative Methoden
- Autobiografische Schreibverfahren
- Kreative Methoden
- Körper- und Sinnesmethoden
- Einbezug von Medien
- Meditative und assoziative Verfahren
- Visualisierende Methoden
- Lernen am Modell
- Würfel- und Kartenspiele
- Rollenspiele und Aufstellungsarbeit

Ob eine Methode eingesetzt wird oder nicht, hängt davon ab, mit welcher Gruppe gearbeitet wird und ob sich diese dazu eignet, Zugang der Beteiligten zu einem Thema herzustellen (vgl. ebd., S. 45). Die Auswahl der konkreten Übung ist dabei nicht entscheidend, sondern der dadurch angestoßene Prozess der Reflexion. Dieser Prozess kann nicht geplant, sondern durch entsprechende Methoden nur angestoßen und moderiert werden. Grundsätzlich erfordert jede Methode eine möglichst große Offenheit der Teilnehmenden: die Offenheit für Veränderung und die Fähigkeit, sich selbst und andere besser kennenzulernen (vgl. Gudjons et al. 2020, S. 30; Paschelke 2013, S. 106).

### *Biografische Reflexion im Kontext pädagogischen Handelns*

Pädagogische Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen haben den Auftrag, Kinder in ihrer Entwicklung wertschätzend zu begleiten, zu unterstützen und zu schützen. Die Vulnerabilität der Zielgruppe macht sie besonders angreifbar für unreflektierte Handlungsmuster der Erwachsenen, die häufig ihren Ursprung in den eigenen frühkindlichen Erlebnissen haben.

„So steht der Erzieher vor zwei Kindern: dem zu erziehenden vor ihm und dem verdrängten in ihm. Er kann gar nicht anders, als jenes zu behandeln, wie er dieses erlebte“ (Siegfried Bernfeld, um 1920; aus Gudjons et al. 2020, S. 26).

Die Auseinandersetzung mit der eigenen aber auch anderen Lebenswelten und – geschichten ist essenziell, um pädagogisch professionell handeln zu können. Die Reflexion der eigenen Denk- und Handlungsmuster ist ein wesentlicher Bestandteil der Biografiearbeit. Sie bietet pädagogischen Fachkräften die Möglichkeit, eigene Haltungen zu hinterfragen, Unterschiede wahrzunehmen und neue Perspektiven auf ihr professionelles Handeln zu entwickeln (vgl. Cantzler 2016b).

„Das Wissen um die eigene Geschichte und den Zustand der »Kinder in mir«, die sich immer wieder mehr oder weniger deutlich in mein Handeln einschleichen, die Kenntnis und Reflexion der Entstehung meiner Vorlieben, »Steckenpferde«, impliziten Werturteile und Abneigungen, meiner blinden Flecken, Ängste und Vermeidungstendenzen usw., - all' das hilft mir, nicht eigene Anteile und unverarbeitete Konflikte unbewusst auf die mir anvertrauten Menschen zu projizieren.“ (Gudjons et al. 2020, S. 27)

Die biografische Reflexion fördert die persönliche und professionelle Entwicklung pädagogischer Fachkräfte vor allem in folgenden Bereichen:

**Selbstreflexion und professionelle Haltung:** Pädagogische Fachkräfte bringen ihre eigene Lebensgeschichte, Werte, Erfahrungen und Prägungen in die Arbeit mit ein – oft unbewusst. Durch Biografiearbeit setzen sie sich bewusst mit ihrer eigenen Geschichte auseinander und lernen,

- blinde Flecken zu erkennen, z. B. Vorurteile oder emotionale Reaktionen auf bestimmte Situationen oder Kinder,
- professionelle Distanz zu wahren, ohne Empathie zu verlieren,
- die eigene pädagogische Haltung zu reflektieren und zu festigen.

**Verständnis für die Lebenswelten anderer = Perspektivwechsel:** Wer sich mit der eigenen Biografie beschäftigt hat, kann leichter Empathie für die Biografien und Hintergründe anderer Menschen aufbringen. Dies ist besonders wichtig im Umgang mit Kindern, Familien und Kolleg\*innen aus vielfältigen sozialen und kulturellen Kontexten.

**Stärkung der Beziehungsgestaltung:** Beziehungsarbeit ist zentral in pädagogischen Berufen. Durch Biografiearbeit lernen Fachkräfte:

- wie Beziehungsmuster entstehen,
- welche ihrer eigenen Beziehungserfahrungen sie unbewusst in ihre Arbeit einbringen,
- wie sie Beziehungen bewusst, respektvoll und unterstützend gestalten können.

**Ressourcen- und Potenzialorientierung:** Biografiearbeit betont nicht nur Schwierigkeiten und Belastungen, sondern auch Ressourcen, Erfolge und Lernprozesse. Diese Haltung kann in die pädagogische Arbeit übertragen werden, etwa im Blick auf die individuellen Lebenswege und Stärken der Kinder.

**Förderung der Resilienz:** Das Bewusstwerden eigener Lebenskrisen und deren Bewältigung kann die eigene Resilienz stärken. Fachkräfte können so auch Kindern helfen, mit Herausforderungen umzugehen, mit echtem Verständnis und Vorbildfunktion.

### *Impulse zur Umsetzung*

Biografiearbeit unterstützt Fachkräfte dabei, eine reflektierte, empathische, bewusste und wertschätzende Haltung zu entwickeln – zentrale Voraussetzung für eine gelingende pädagogische Praxis. Im Folgenden sollen Impulse zur biografischen Reflexion aufgezeigt werden, die im Rahmen der Workshops mit den Kita-Teams durchgeführt werden können. Den Dozierenden steht es frei, je nach Ressourcen, Dynamiken und Bedarfen der Teams eigene Impulse einzubringen.

Wir haben mit Blick auf das Projektziel – eine konstruktive Fehler- und Kommunikationskultur in den Kitas zu fördern - die Impulse für das Modul 8 in 3 Bereiche unterteilt:

- Impulse zum Einstieg
- Impulse zur Auseinandersetzung mit der eigenen Konfliktbiografie
- Impulse für systemische Aufstellungen

*Impulse zum Einstieg*

Punkt 1 enthält niedrigschwellige Anregungen für die Teams, um in die biografische Selbstreflexion einzusteigen. Diese kleinen Methoden können auch als Impulse im Besprechungsalltag gesetzt werden.

**Reflexionsfragen/Biografie-Box**

M8.1 Teamreflexion  
S. 67 Methoden

**Meine Orte**

M8.2 Selbstreflexion  
S. 69 Methoden

**Der eigene Erfahrungsrucksack**

M8.3 Selbstreflexion  
S. 70 Methoden

**Schatzkisten**

M8.4 Selbstreflexion  
S. 71 Methoden

**Mein Lebensbaum**

M8.5 Teamreflexion  
S. 72 Methoden

*Impulse zur Auseinandersetzung mit der eigenen Konfliktbiografie*

Um die Entwicklung einer konstruktiven und angstfreien Kommunikation über Fehler im Kita-Team anzuregen, empfehlen wir im Rahmen des Workshops insbesondere die Auseinandersetzung mit der eigenen Fehler- und Konfliktbiografie. Hierzu können folgende Übungen anregend sein:

**Wertebarometer**

M8.6 Teamreflexion  
S. 74 Methoden

**Mein Lebensweg**

M8.7 Selbstreflexion  
S. 75 Methoden

**Glaubenssätze**

M8.8 Selbst-/Teamreflexion  
S. 76 Methoden

**Konfliktmuster**

M8.9 Selbst-/Teamreflexion  
S. 77 Methoden

**Das innere Team**

M8.10 Selbstreflexion  
S. 78 Methoden

**Die Reise zum „inneren Kind“**

M8.11 Selbstreflexion  
S. 80 Methoden

*Impulse für systemische Aufstellungen*

Die systemische Aufstellung wurde ursprünglich als Methode der Familientherapie entwickelt, wird heute aber in vielen Kontexten eingesetzt. Dabei werden Personen (oder Symbole/Objekte) im Raum so positioniert, dass sie die Beziehungen und Dynamiken in einem System (z. B. Team, Organisation, Familie) sichtbar machen. In Kitas arbeiten Menschen mit unterschiedlichen Werten, Rollenverständnissen und Kommunikationsstilen eng zusammen. Diese Vielfalt kann bereichern, aber

auch zu Spannungen führen. Systemische Aufstellungen helfen dabei, solche Spannungen zu reflektieren und zu klären.

Aufstellungsübungen sind besonders kraftvoll, um Konfliktbiografien erfahrbar zu machen und Körperwissen zu aktivieren. Sie ermöglichen, Unsichtbares sichtbar zu machen, fördern gegenseitiges Verständnis und stärken die Zusammenarbeit auf einer tieferen Ebene.

Wichtig:

Eine Aufstellung sollte entsprechend der Dynamiken im Team durch eine erfahrene Person (z. B. systemische Berater\*in) sensibel geleitet werden. Nicht alle Teammitglieder fühlen sich wohl mit dieser Methode, das muss respektiert werden. Die Erkenntnisse der Aufstellung sollten im Team reflektiert und in konkrete Maßnahmen übersetzt werden.



**Mein Konflikt von damals**

M8.12 Team-Aufstellung

S. 82 Methoden



**Konfliktbearbeitung**

M8.13 Team-Aufstellung

S. 83 Methoden

## Modul 9: Zusammenarbeit mit Familien

---

In Modul 9 setzen sich die Teilnehmenden mit den Anforderungen und Rahmenbedingungen einer gelingenden Erziehungs- und Bildungspartnerschaft auseinander. Im Mittelpunkt steht dabei die Kommunikation zwischen pädagogischen Fachkräften und Familien als zentrales Element für den Aufbau und die Pflege tragfähiger Beziehungen. Die Teilnehmenden erkennen zentrale Spannungsfelder und erhalten praxisorientierte Impulse für eine reflektierte Gesprächsführung. Ziel ist es, pädagogische Fachkräfte in ihrer kommunikativen Kompetenz zu stärken und sie zur bewussten Auseinandersetzung mit ihrer Rolle in Kontakt mit Familien zu ermutigen.

---

### Qualifizierungsziele

- Die Teilnehmenden beschäftigen sich mit den verschiedenen Rollen, die sie in der Interaktion mit den Eltern einnehmen können.
  - Die Teilnehmenden lernen die Verantwortung und Herausforderungen in der Kommunikation mit Familien kennen und üben sich in Gesprächsführung.
  - Die Teilnehmenden lernen Methoden für den Umgang mit Konfliktgesprächen und verbalen Angriffen kennen.
-

### *Bedeutung der Erziehungs- und Bildungspartnerschaft*

Das Konzept der Erziehungs- und Bildungspartnerschaft in der Kita ist mit einer Vielzahl von Erwartungen und Hoffnungen verbunden: Sie soll eine Gleichberechtigung von pädagogischen Fachkräften und Familien in Bezug auf die Bildungs- und Lernprozesse des Kindes ermöglichen und so die verschiedenen Interessen zum Wohl des Kindes konstruktiv vereinbaren. Durch die enge Zusammenarbeit der Beteiligten und deren Abstimmungsprozesse besteht die Erwartung, dass sich die Kompetenzen und Leistungen der Kinder verbessern, sich die Lernbereitschaft der Kinder erhöht und die (Persönlichkeits)Entwicklung der Kinder unterstützt wird. Auch die Familien sollen in ihren Kompetenzen gestärkt werden (vgl. Zehbe/Sonnenberg 2021, S. 7). Entscheidend für ein Gelingen dieses Prozesses ist ein respektvoller Umgang, der die Expertise des Gegenübers würdigt und wertschätzt sowie eine Beziehung „auf Augenhöhe“. Eine gute Partnerschaft beruht auf Vertrauen. Dazu gehört auch der respektvolle Umgang mit vertraulichen Informationen, die Fachkräfte von den Familien über sich und ihre Kinder erhalten, wobei natürlich keine Schweigepflicht in Fällen von Kindeswohlgefährdung gelten kann (vgl. Kieferle 2017, S. 96).

Eine gemeinsame Zielvorstellung bei Familien und Fachkräften gibt Kindern ein Gefühl von Sicherheit und Orientierung. Sie können sich zwischen elterlichen und institutionellen Erwartungen frei entfalten, ohne in Loyalitätskonflikte zu geraten. Statt widersprüchliche Botschaften zu erleben, erfahren sie einen verlässlichen Entwicklungsrahmen, getragen von einer einheitlichen Sichtweise der Erwachsenen auf ihre Person (vgl. Zehbe/Sonnenberg 2021, S. 12). Zudem wirkt sich eine kontinuierliche und qualitativ hochwertige Kommunikation zwischen den Bildungsorten Familie und Kita nachweislich positiv auf die Entwicklung kindlicher Kompetenzen aus. Insbesondere Lernmotivation, sprachliche Fähigkeiten sowie soziales Verhalten profitieren maßgeblich von einem regelmäßigen, wechselseitigen Austausch (vgl. Kieferle 2017, S. 92). Im Sinne einer chancengerechten Bildungsbiografie ist es darüber hinaus essenziell, individuelle Bedarfe frühzeitig zu erkennen und entsprechende Fördermaßnahmen einzuleiten. So kann ein Beitrag zur Reduktion sozialer Ungleichheiten geleistet und allen Kindern ein gleichwertiger Zugang zu Bildungs- und Entwicklungschancen ermöglicht werden (vgl. Zehbe/Sonnenberg 2021, S. 8).

### *Herausforderungen in der Praxis*

In allen deutschen Bildungsplänen ist die Erziehungs- und Bildungspartnerschaft als fester Bestandteil der pädagogischen Praxis festgeschrieben. Die konkrete Umsetzung im Alltag bleibt jedoch eher unpräzise. Zunächst gibt es einen Rollenunterschied zwischen Fachkräften und Familien: Pädagog\*innen befinden sich in einer professionellen Rolle, sie müssen sich partnerschaftlich verhalten. Von den Familien kann dies jedoch nicht einfach erwartet werden (vgl. Klein/Vogt 2008, S. 63).

Natürlich sollte eine Partnerschaft angestrebt werden, aber eher als Zielvorstellung. Dies wird nicht immer gelingen, manchmal reicht es auch „nur“ für eine Kooperation mit den Familien. Der Begriff kann als belastend wahrgenommen werden, wenn man sich verpflichtet fühlt, ab dem Eintritt der Familie in die Kita sofort partnerschaftlich zusammenzuarbeiten. Ein unbedingtes Gelingen sollte daher nicht vorausgesetzt werden (vgl. ebd., S. 64). Um diese Herausforderungen abzubilden nutzen wir den Begriff Zusammenarbeit mit Familien anstelle von Partnerschaft.

Im Projekt „Lasst uns drüber reden!“ stehen vor allem die kommunikativen Aspekte der Zusammenarbeit mit Familien im Fokus, da der Aufbau positiver und vertrauensvoller Beziehungen mit Familien wesentlich von einer gelingenden Kommunikation abhängt.

Die Kommunikation mit Familien in der Kita besteht aus einer Vielzahl von Themen und Anlässen: Aufnahme, Gespräche zur Eingewöhnung, Familienberatung, Entwicklungsgespräche, Konfliktgespräche, Moderation bei Elternabenden. Die Anforderungen an die Kommunikation mit den Familien werden immer herausfordernder. Themen wie Inklusion, Mehrsprachigkeit, Partizipation und eine gelingende Erziehungspartnerschaft erhöhen den Anspruch an eine zielgerichtete, wertschätzende Gesprächsführung (vgl. Lindemann et al. 2024, S.9).

Familien werden zunehmend als Expert\*innen für ihr eigenes Kind anerkannt. Ihre Perspektiven, Anliegen und Bedürfnisse verdienen daher ernsthafte Beachtung und respektvollen Umgang. In Anbetracht der hohen Komplexität pädagogischer Anforderungen ist es daher für Fachkräfte von zentraler Bedeutung, über grundlegende Kompetenzen in der Gesprächsführung zu verfügen. Insbesondere alltägliche, oft ungeplante Kommunikationssituationen, wie sogenannte Tür-und-Angel-Gespräche, stellen besondere Herausforderungen dar. Trotz möglicher Vorbereitung „geschehen“ viele Gespräche spontan und fordern schnelles, situationssensibles Handeln. Dabei stellt sich die Frage: Wer übernimmt die Verantwortung für diese Gespräche? Und wer sorgt für einen konstruktiven und professionellen Verlauf? (vgl. ebd., S. 10).

Im Rahmen des dritten Workshops werden für die pädagogischen Fachkräfte folgende Schwerpunkte für die Zusammenarbeit mit Familien festgelegt: Die Klärung der eigenen Rolle in der Kommunikation, Grundlagen der Gesprächsführung, Konfliktgespräche führen und Notfall-Methoden bei ausfallendem Verhalten / Killerphrasen.

### *Rolle und Verantwortung in der Gesprächsführung*

Ein zentrales Element gelingender Elternarbeit ist die bewusste Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle. Menschen nehmen innerhalb und außerhalb der Arbeit eine Vielzahl von Rollen ein, jede\*r besitzt eine große Rollenvielfalt. Pädagogische Fachkräfte müssen reflektieren, in welcher Rolle sie den Familien begegnen (Pädagog\*in, Berater\*in, Kinderschutzhelfer\*in, Freund\*in, Mutter\*Vater, Nachbar\*in). Die gegenseitige Verständigung kann positiv beeinflusst werden, wenn reflektiert wird, welche Rollen das Gegenüber möglicherweise bei mir wahrnehmen könnte und welche Rollen es möglicherweise selbst einnimmt.

Gerade in kleinen, dörflichen Strukturen können Rollen verschwimmen. Wichtig ist, die eigene Rolle klar zu benennen, Überschneidungen bewusst zu machen und sich gezielt für eine Rolle zu entscheiden: „Jetzt spreche ich als pädagogische Fachkraft...“. Rollenwechsel können Beziehungen stärken, werden aber problematisch, wenn dadurch professionelle Aufgaben vernachlässigt werden. Familien können auch versuchen, Fachkräften bestimmte Rollen überzustülpen (Eheberatung, Freundin) oder ihre Rolle zu verengen: „Mein Kind soll jeden Tag etwas basteln“. Auch dies muss wahrgenommen und reflektiert werden (vgl. Lindemann et al. 2024, S. 58f).

In Gesprächen mit Familien übernehmen pädagogische Fachkräfte eine anspruchsvolle Doppelrolle: Sie moderieren, strukturieren und bringen Fachwissen ein und sind zugleich selbst Teil der Themen und Lösungen. Dabei vertreten sie sowohl die Interessen der Familien als auch die Werte und Strukturen der

Einrichtung. Das erfordert ständigen Wechsel zwischen wertfreier Gesprächsführung und klarer fachlicher Positionierung.

Pädagogische Fachkräfte müssen daher neben ihrer Fachkompetenz auch eine Prozesskompetenz entwickeln – Gespräche moderieren und anleiten, den eigenen Auftrag und die Position im Gespräch festlegen – und die eigene Involviertheit reflektieren, um zwischen wertfreier Gesprächsführung und fachlicher Wertung wechseln zu können (vgl. ebd., S. 16).

Ein wichtiger Schritt für die Gesprächsführung, um Gespräche mit Familien „auf Augenhöhe“ zu führen und sie als Expert\*innen für ihr Kind ernst zu nehmen, ist, Äußerungen zunächst wertfrei aufzunehmen, auch wenn sie den eigenen Ansichten widersprechen. Als Gesprächsführung sind alle Meinungen zunächst gleichwertig und müssen als solche akzeptiert werden. Es kann daher hilfreich sein, die eigene Expertise erstmal zurückzustellen und keine Ratschläge und Lösungsvorschläge anzubieten. Die Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten der beteiligten Personen sollen aktiviert werden. Der Fokus sollte zuerst darauf liegen, Fragen zu stellen, zu strukturieren und die Ideen der Beteiligten zu ordnen. So kann die Lebenswirklichkeit und Sichtweise des Gegenübers besser verstanden werden und ein klareres Bild entstehen. Anschließend kann durch fachliche Expertise ergänzt werden (ebd., S. 45f).

Die besten Chancen auf ein konstruktives Gespräch mit Familien entstehen in einer wohlwollenden Atmosphäre. Eine Grundlage des Gesprächsverhaltens sollte daher die Wertschätzung dessen sein, was die Familien der Fachkraft mitteilen und Verständnis zu signalisieren. Dies kann durch zum Beispiel durch Paraphrasieren erreicht werden (Inhalt der Aussage mit eigenen Worten wiederholen oder umschreiben). So entsteht eine Vergewisserung, ob das Gesagte richtig verstanden bzw. in den richtigen Zusammenhang gestellt wurde (vgl. Krause 2013, S. 27).

Im letzten Abschnitt des Moduls sind verschiedene Fallbeispiele aufgeführt, die für die Umsetzung der Impulse genutzt werden können.



#### Wie sag ich's der Familie?

M9.1 Kommunikations-Übung

S. 84 Methoden



#### Die guten Gründe

M9.2 Selbstreflexion

S. 85 Methoden



#### Zwiesgespräch paraphrasieren

M9.3 Kommunikations-Übung

S. 86 Methoden



#### Spiegeln

M9.4 Kommunikations-Übung

S. 88 Methoden

### Tür- und Angelgespräche

Tür- und Angelgespräche sind ein bedeutender Baustein, um eine Beziehung zur Familie aufrecht zu erhalten. Außerdem nutzt dieser Smalltalk, der meist kein klares Gesprächsziel verfolgt oder festgelegte Themen behandelt, der positiven Begleitung des Alltags. Es werden Dinge erzählt, die das Kind am Wochenende erlebt hat, besondere Vorkommnisse am Abend zuvor oder Kleinigkeiten, die für den Tag zu beachten sind. Als pädagogische Fachkraft ist es daher sinnvoll, sich schon vorher zu überlegen, von welcher schönen Alltagsbegebenheit man beim Kontakt erzählen kann und auch Zeit für diese Gespräche einzuplanen. Dies stärkt das Vertrauen der Familie, dass es den Kindern in der Einrichtung gut geht.

Tür- und Angelgespräche sollten aktiv initiiert werden. Es sollte immer auf die Familie zugegangen werden, auch wenn nichts Negatives oder Wichtiges zu berichten ist. Da die Kinder in dieser Situation meist anwesend sind, sollte stets eine positive Haltung zum Kind vorherrschen. Deshalb ist die pädagogische Fachkraft im Tür- und Angel-Gespräch in der Verantwortung, Äußerungen und Themen, die diesen Rahmen sprengen, zu unterbinden und klare Grenzen zu setzen, wenn das Gespräch den Smalltalk verlässt. Die pädagogische Fachkraft sollte in diesem Fall Interesse an dem Thema bekunden, aber deutlich machen, dass jetzt dafür keine Zeit ist und der Rahmen nicht passt. Dafür sollte ein Gesprächstermin angeboten werden (vgl. Lindemann et al. 2024, S. 236f).



### **Rollenspiel Tür- und Angel**

M9.5 Kommunikations-Übung

S. 89 Methoden



### **Kurze Problemannahme mit Vertagen (WWM)**

M9.6 Kommunikations-Übung

S. 90 Methoden

## *Konfliktgespräche und Killerphrasen*

Ein Konfliktgespräch kann sich spontan ergeben oder als solches geplant und vorbereitet werden. Konflikte zeichnen sich oft dadurch aus, dass den Beteiligten etwas sehr wichtig ist und sie sich daher mit allen Mitteln für ihre Position einsetzen. Durch die positive Brille sind Konflikte daher ein Zeichen für Engagement, Beziehung und Kooperation. Da mindestens zwei Beteiligte gleichermaßen engagiert sind, können solche Konflikte leicht eskalieren. Dies erhöht den Stresslevel und verringert die zur Verfügung stehenden Kommunikationsressourcen.

Für die Gesprächsführung in Konflikten sind vor allem der Rahmen und die Regeln entscheidend (Vertraulichkeit, Eingriff bei Beleidigungen und Abwertungen). Im Vorhinein braucht es verbindliche Regeln, die der Gesprächsführung erlauben, Beteiligte zu unterbrechen, und die dafür sorgen, dass man sich gegenseitig zuhört.

Mögliche Techniken der Gesprächsführung in Konfliktgesprächen (vgl. Lindemann et al. 2024, S. 235f):

- *Vertraulichkeit festlegen.*
- *Eingriff bei Beleidigungen und Abwertungen klar machen.*
- *Person A muss wiederholen, was sie von Person B verstanden hat und Person B muss bestätigen, dass sie sich von Person A gehört fühlt, bevor A antworten darf.*
- *Hören und Benennen von Interessen und Bedürfnissen. Interessierte Fragen nach der Sichtweise der Familie. Je genauer und konkreter die Nachfragen sind, desto wahrscheinlicher lässt sich eine Lösung entwickeln.*
- *Das Gesprächsziel sollte nicht die Konfliktlösung sein. Zunächst könnte das Ziel sein, dass sich beide Seiten gehört, angenommen und wertgeschätzt fühlen.*

Respektlose sprachliche Angriffe (innerhalb oder außerhalb von Konfliktgesprächen) sollten mediativ unterbunden und situationsgerecht beantwortet werden. Familienmitglieder haben nicht das Recht, pädagogische Fachkräfte respektlos oder beleidigend zu behandeln (umgekehrt natürlich genauso). Nur wenn die Würde des Gegenübers geachtet wird, ist die Basis für ein faires Gespräch geschaffen. Das Stoppen dient der Selbstachtung und vermeidet eine weitere Eskalation (vgl. Rohnstock/Siebers-Koch 2024, S. 90).

Ein lautes und bestimmtes Stopp, verbunden mit einer deutlichen Körpersprache macht es einfacher, zu stark erregten Menschen durchzudringen und mit Bedürfnis und Schlussfolgerung überhaupt wahrgenommen zu werden (vgl. Rohnstock/Siebers-Koch 2024, S. 91).

Mit Du-Botschaften und Killerphrasen werden Wertungen, Verallgemeinerungen, Forderungen, Vergleiche, Verabsolutierungen und Schuldzuweisungen ausgedrückt. Es sind grundsätzlich Aussagen, die sich auf die andere Person beziehen, während die sprechende Person seine eigene Subjektivität ausblendet. Diese Kommunikationsweise führt dazu, dass das Gegenüber angegriffen und abgewertet wird, ein offener Dialog wird unterbrochen oder beendet (vgl. Lindemann et al. 2024, S. 91).

Mögliche Formulierungen:

- Wertungen: „Das ist ja widerlich“, „Das ist der beste Vorschlag, den wir bisher gehört haben“, „Das Beste wäre ja...“.
- Verallgemeinerungen: „Man kann doch nicht einfach...“, „Das können wir den Kindern nicht zumuten“, „Das werden dir alle bestätigen“.
- Forderungen: „Als Fachkraft müssen Sie doch...“, „Sie sollten es besser wissen“, „Machen Sie es doch erstmal besser“.
- Vergleiche: „Das hat schon beim letzten Mal nicht funktioniert“, „Und dann stehen wir wieder allein da, wie damals...“, „Du hast ja auch eine kleinere Gruppe als ich“. „Deine Familien sind ja auch engagierter“.
- Verabsolutierungen und Übertreibungen: „Das wird nie etwas!“, „Ich soll den ganzen Nachmittag dokumentieren?“, „Das hat noch nie funktioniert.“
- Schuldzuweisungen: „In der Gruppe wird sie das wohl nicht lernen“, „Du machst mich traurig!“.
- Wechsel des Referenzrahmens (Sprecher\*in wechselt in ihrer Aussage die Zeit, den Ort, den Kontext oder das Thema): „Das mag ja jetzt funktionieren, aber wie sieht es in Zukunft aus?“, „Das ist doch alles Zukunftsmusik“, „Hier mag das ja gehen, aber bei uns Zuhause...“. (vgl. Lindemann et al. 2024, S. 91ff)

Als mögliche Reaktion auf Du-Botschaften und Killerphrasen bieten sich Methoden der Gesprächsführung an wie Spiegeln oder lösungsorientiertes Paraphrasieren. Außerdem kommen in Frage:

- Fragen nach Ausnahmen: Fragen, ob das Gegenüber schonmal eine Ausnahme von der gemachten Aussage erlebt hat und wie diese aussah.

Das Ziel der Reaktionen sollte sein, der sprechenden Person die Möglichkeit zu geben, die Aussage zu relativieren, in eine Ich-Botschaft umzuwandeln oder die Wertung und Verabsolutierung zu differenzieren. Es gibt kein Patentrezept, Antworten sollten aber authentisch sein und zur jeweiligen Person passen (vgl. ebd., S. 247ff).



### SOS

M9.7 Kommunikations-Übung  
S. 91 Methoden



### Drehbuch für Schlagfertigkeit

M9.8 Selbstreflexion  
S. 92 Methoden



### Fallbeispiele

M9.9 Selbst-/Teamreflexion  
S. 93 Methoden

## Modul 10: Kulturwandel

---

Im abschließenden Modul „Kulturwandel“ reflektieren die Teilnehmenden gemeinsam individuelle und teambezogene Veränderungen in ihrer Kommunikations- und Fehlerkultur. Die Teilnehmenden führen sich dazu das Projektziel „angstfrei und offen über pädagogisches Handeln zu sprechen“ vor Augen und dokumentieren zentrale Lernprozesse. Dazu analysieren sie erprobte Methoden hinsichtlich ihrer Wirksamkeit und entwickeln Strategien, um den angestoßenen Kulturwandel nachhaltig in der Einrichtung zu verankern. Mithilfe praxisnaher Reflexionsmethoden werden Erfolge, Herausforderungen und künftige Entwicklungsfelder sichtbar gemacht. Zudem erarbeiten die Teams konkrete Ansätze zur strukturellen Verankerung – etwa in On- und Offboarding-Prozessen oder durch die Weiterentwicklung der Konzeption – um eine konstruktive, offene Kultur langfristig zu leben und neuen Kolleg\*innen zu vermitteln.

Das Team entwickelt ein Bewusstsein dafür, dass der Prozess des Kulturwandels mit Ende des Projektes nicht abgeschlossen sein wird, sondern dass es einer langfristigen Strategie bedarf, um die gesetzten Ziele zu erreichen und die angestrebte Fehlerkultur aktiv zu erhalten.

---

### Qualifizierungsziele

- Die Teilnehmenden reflektieren die Veränderungen in der Kommunikations- und Fehlerkultur sowohl im Team also auch auf individueller Ebene.
  - Das Team reflektiert angewandte Methoden in Bezug auf die Wirksamkeit, die praktische Umsetzung und die notwendigen Ressourcen.
  - Das Team dokumentiert entscheidende Lernprozesse und entwickelt eine Strategie, den Kulturwandel nach dem Projektende fortzuführen (z.B. durch Konzeptanpassung und veränderte On- und Offboarding-Prozesse).
-

### Kulturwandel gestalten

Eine konstruktive Fehlerkultur in Kitas bedeutet, dass Fehler als Lernchancen gesehen und offen angesprochen werden, anstatt sie zu verbergen oder Schuld zuzuweisen. Es geht darum, aus Fehlern zu lernen und sie als Gelegenheit zur Verbesserung der pädagogischen Arbeit, der Teamdynamik und der gesamten Einrichtung zu nutzen.

Der Prozess, einen Kulturwandel zugunsten einer offenen Kommunikations- und Fehlerkultur herbeizuführen, den die Einrichtungen in der bisherigen Projektlaufzeit angestoßen haben, wird niemals abgeschlossen sein. Das Projekt war ein Startpunkt, der den Kitas eine bestimmte Zielrichtung aufgezeigt hat, aber keine Einrichtung wird am Ende des Projektes diese Entwicklung abschließen. Es handelt sich um einen andauernden Entwicklungsprozess, der weiterhin regelmäßig reflektiert und überarbeitet werden muss, damit er gelingen kann. Ohne diese Einstellung besteht die Gefahr, dass der Veränderungsprozess verfrüht als abgeschlossen erklärt wird und alte Gewohnheiten schnell wieder die Oberhand gewinnen. Es wurde mal etwas Neues ausprobiert, das hat auch Spaß gemacht, war auch erfolgreich, aber es wird im Anschluss nicht mehr konsequent vorgelebt und umgesetzt und gerät in Vergessenheit (vgl. Kostka 2017, S. 17f).

Anschaulich wird diese Herausforderung mit einer Metapher zur Ernährung:

Wenn Sie sich das Ziel setzen, weniger Süßigkeiten zu essen, und Sie haben es tatsächlich erreicht, dann können Sie sich in erster Linie darüber freuen. Ein bekannter Fehler ist es aber, nun zu glauben, dass dieser Zustand gesichert ist. Es bedarf in der Regel großer Anstrengung, um weiterhin dabeizubleiben. Es geht, so gesehen, also gar nicht darum, etwas Neues zu erreichen, sondern das Bestehende zu sichern. Somit ist keine Veränderung, sondern eine Anpassung erforderlich. Das neue Verhalten ist eben keineswegs ein neuer Stabilitätszustand. Kontinuierliche Adaption ist gefragt. Was in diesem Beispiel für unsere Ernährung gilt, trifft gleichermaßen auf Einrichtungen zu. Auch in Organisationen braucht es Anstrengungen, um das Erreichte zu sichern. Tagtäglich muss etwas verändert, neu oder eben genau gleichgemacht werden, um das Gleichgewicht der Organisation zu halten (vgl. Klinkhammer et al. 2024, S. 38f).

Um die „neue Kultur“ zu sichern, sollen sich die Teilnehmenden zunächst in Erinnerung rufen, was sie eigentlich geschafft haben, was sie umgesetzt haben und wie der Weg dorthin verlaufen ist. Die Reflexion der Veränderungen ist ein entscheidender Punkt. Sie kann dazu führen, dass Beschlossenes beibehalten und wiederholt wird, aber ebenso können getroffene Entscheidungen revidiert werden, weil es neue Einsichten, Ideen und Herangehensweisen gibt (vgl. ebd., S. 117). Auch die Reflexion von Fehlschlägen und Blockaden ist hilfreich, um Muster und Erkenntnisse zu identifizieren und für zukünftige Veränderungsprozesse zu nutzen.



#### Veränderungen wahrnehmen

M10.1 Selbstreflexion  
S. 95 Methoden



#### Lerngeschichte

M10.2 Teamreflexion  
S. 96 Methoden



#### Was bleibt - was geht - was braucht's?

M10.3 Teamreflexion  
S. 97 Methoden



#### World-Café

M10.4 Teamreflexion  
S. 98 Methoden

### Reflexion der Methoden

Im Idealfall haben die Kita-Teams über einen Zeitraum von 1 bis 1,5 Jahren eine oder mehrere kommunikationsfördernde Methode(n) durchgeführt. Viele der Teams haben sich mit Feedback geben und nehmen, der Integration pädagogischer Reflexionselemente und Warmer Duschen in Dienstberatungen auseinandergesetzt. Die meisten Teams haben versucht, Kollegiale Beratungen und/oder Vertrauenteams regelmäßig durchzuführen und in ihre Besprechungsformate zu integrieren. Die Fachkräfte sollen im Rahmen des letzten Workshops reflektieren, wie diese Methoden dazu beigetragen haben, ein offenes Miteinander zu fördern und die Kommunikation konstruktiv(er) zu gestalten. Ebenfalls soll reflektiert werden, welche Hürden sich ihnen in den Weg gestellt haben und wie sie darauf reagiert haben.



#### Methoden

M10.5 Selbstreflexion  
S. 99 Methoden



#### Zukunftswerkstatt Methoden

M10.6 Teamreflexion  
S. 100 Methoden

### Strukturelle Verankerung: On- und Offboarding

Die Beschäftigung mit dem Erreichten und den Erfolgen, die man bewahren will, und den notwendigen Veränderungen, geht über die Reflexion der unmittelbaren pädagogischen Praxis hinaus. Es ist eine Analyse der eigenen Einrichtung, der eigenen Unternehmenskultur. Jede Organisation hat ihre eigenen Gepflogenheiten und Selbstverständlichkeiten. Das zeigt sich z. B., wenn neue Mitarbeitende über Eigenheiten im Miteinander stolpern oder unausgesprochene Regeln nicht kennen (vgl. Strehmel/Ulber 2020, S. 296). Die Auseinandersetzung mit der eigenen Organisationskultur trägt dazu bei, die Verhaltensweisen und Prozesse einer Organisation besser zu verstehen und auch Widersprüchliches zu erkennen. Außerdem zeigt sich, was den Mitarbeitenden besonders wichtig ist, worauf sie vielleicht stolz sind oder warum bestimmte Aspekte weniger ausgeprägt sind. Gerade für On- und Off-Boarding-Prozesse ist eine Kenntnis dieser Kultur sehr hilfreich, denn hier sollte die gelebte Organisationskultur vermittelt werden (vgl. Strehmel/Ulber 2020, S. 300). Auch mit dem On- und Off-Boarding sollen sich die Teilnehmenden auseinandersetzen, hier vor allem anhand der Leitfrage:

*Wie können wir die Erkenntnisse aus dem Projekt so in unserer Einrichtungskultur verankern, dass sie auch neuen Kolleg\*innen vermittelt und von ihnen mitgetragen werden können?*

Dies kann beispielsweise durch eine Willkommensmappe, ein Mentor\*innen-System oder einen Einarbeitungsplan geschehen.



#### Die Traum-Einarbeitung

M10.7 Teamreflexion  
S. 101 Methoden



#### Wissensanker

M10.8 Selbst-/Teamreflexion  
S. 102 Methoden

### Strukturelle Verankerung: Konzeptionsentwicklung

Eine weitere wichtige strukturelle Verankerung der neuen Organisationskultur ist das Weiterentwickeln der Konzeption. Die Konzeptionsentwicklung kann wesentlich dazu beitragen, das eigene Handeln zu verstehen, zu begründen und weiterzuentwickeln (vgl. Dreyer 2020, S. 54). Die Leitfrage für das Team in Bezug auf die Konzeptionsentwicklung sollte lauten:

*Welche Erkenntnisse aus dem Projekt kommen in unserer aktuellen Konzeption (noch) nicht vor – gehören aber unbedingt hinein?*



**Konzeptions-Scan**  
M10.9 Teamreflexion  
S. 103 Methoden



**Leitbild für „neue Fehlerkultur“**  
M10.10 Teamreflexion  
S. 104 Methoden

## Methoden zum Team-Workshop 3



Folgende Methoden finden Sie zusammenfassend beschrieben im **Methoden-Handbuch**:

---

### Modul 8: Biografiearbeit

M8.1	Teamreflexion:	Reflexionsfragen/Biografie-Box	S. 67
M8.2	Selbstreflexion:	Meine Orte: früher – jetzt – in Zukunft?	S. 69
M8.3	Selbstreflexion:	Der eigene Erfahrungs-Rucksack	S. 70
M8.4	Selbstreflexion:	Schatzkisten	S. 71
M8.5	Selbstreflexion:	Mein Lebensbaum	S. 72
M8.6	Teamreflexion:	Wertebarmeter – Was ist mir wichtig in Konflikten?	S. 74
M8.7	Selbstreflexion:	Mein Lebensweg – Umgang mit Konflikten	S. 75
M8.8	Selbst-/Teamreflexion:	Glaubenssätze	S. 76
M8.9	Selbst-/Teamreflexion:	Konfliktmuster	S. 77
M8.10	Selbstreflexion:	Das innere Team	S. 78
M8.11	Selbstreflexion:	Die Reise zum „Inneren Kind“	S. 80
M8.12	Team-Aufstellung:	Mein Konflikt von damals – heute neu erleben	S. 82
M8.13	Team-Aufstellung:	Konfliktbearbeitung	S. 83

### Modul 9: Zusammenarbeit mit Familien

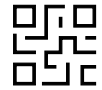
M9.1	Kommunikations-Übung:	Wie sag ich's der Familie?	S. 84
M9.2	Selbstreflexion:	Die guten Gründe	S. 85
M9.3	Kommunikations-Übung:	Zwiesgespräch paraphrasieren	S. 86
M9.4	Kommunikations-Übung:	Spiegeln	S. 88
M9.5	Kommunikations-Übung:	Rollenspiel Tür- und Angel	S. 89
M9.6	Kommunikations-Übung:	Kurze Problemannahme mit Vertagen (WWM)	S. 90
M9.7	Kommunikations-Übung:	SOS	S. 91
M9.8	Selbstreflexion:	Drehbuch für Schlagfertigkeit	S. 92
M9.9	Selbst-/Teamreflexion:	Fallbeispiele	S. 93

### Modul 10: Kulturwandel

M10.1	Selbstreflexion:	Veränderungen wahrnehmen	S. 95
M10.2	Teamreflexion:	Lerngeschichte	S. 96
M10.3	Teamreflexion:	Was bleibt – was geht – was braucht's?	S. 97
M10.4	Teamreflexion:	World-Café	S. 98

## Methoden zum Team-Workshop 3

M10.5 Selbstreflexion:	Methode	S. 99
M10.6 Teamreflexion:	Zukunftswerkstatt Methode	S. 100
M10.7 Teamreflexion:	Die Traum-Einarbeitung	S. 101
M10.8 Selbst-/Teamreflexion:	Wissensanker	S. 102
M10.9 Teamreflexion:	Konzeptions-Scan	S. 103
M10.10 Teamreflexion:	Leitbild für die „neue Fehlerkultur“ entwickeln	S. 104



## Podcast



Lea Wedewardt

Folge 2: Warum pädagogische Fachkräfte sich mit ihren Kindheitserfahrungen auseinandersetzen sollten

<https://beduerfnisorientierte-paedagogik.de/02-warum-paedgogische-fachkraefte-sich-mit-ihren-kindheitserfahrungen-auseinandersetzen-sollten>

## Video



Anja Cantzler

Folge 35: „Meine Werte- Deine Werte, wenn Werte zum Konflikt führen“

<https://www.youtube.com/watch?v=KUtinpXWroc>

## Lernplattform



Die im Rahmen des Projektes entstandenen Online-Kurse sowie unsere Videoberatungen zu verschiedenen Themen findest du auf unserer Lernplattform.

Weitere Infos hierzu gibt es unter <https://lasstunsdrueberreden.de/>

## Literaturverzeichnis



- Akko, Davin (2024): Krankenstand in Berufen der Kindertagesbetreuung. Eine Auswertung von Krankenkassendaten. Unter: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Krankenstand\\_Kindertagesbetreuung\\_Publikation\\_CC\\_final\\_01.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Krankenstand_Kindertagesbetreuung_Publikation_CC_final_01.pdf)
- Asam-van den Boogaart, Elisabeth (2022): Kollegiale Beratung an Institutionen der Elementarpädagogik. Münster: Waxmann.
- Ballmann, Anke Elisabeth (2022): Worte wie Pfeile. Über emotionale Gewalt an unseren Kindern und wie wir sie verhindern. München: Kösel Verlag.
- Beitzel, Petra (2014): Organisationsentwicklung - das Gestalten von Veränderungsprozessen in Kindertageseinrichtungen. In: Dieckenbreder, Frank/Koschmider, Susanne/Sauer Martin [Hrsg.] (2014): Kita-Management. Haltung - Methoden - Perspektiven. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 79-94.
- Block, Marita (2016): Zeit für erfolgreiche Kita-Teams. Mit der Teamentwicklungsuhr erfolgreich arbeiten. KiTa aktuell BW 3/2016, S. 59 - 61. Carl Link Verlag. Unter: [https://www.erzieherin.de/files/editorials/69325603\\_KiTa\\_BW\\_Block02.03.16.pdf](https://www.erzieherin.de/files/editorials/69325603_KiTa_BW_Block02.03.16.pdf)
- Breske, Barbara (o.J.): Ziele erreichen im Erfolgsteam. Unter: [www.uni-potsdam.de/fileadmin/projects/gleichstellung/Downloads/Familienfreundliche-Hochschule/Erfolgsteam\\_Handout.pdf](http://www.uni-potsdam.de/fileadmin/projects/gleichstellung/Downloads/Familienfreundliche-Hochschule/Erfolgsteam_Handout.pdf)
- Briesel, Kay (2023): Konzepte zur Entwicklung einer Fehlerkultur/Reflexion von Fallverläufen im Kinderschutz. Band 3: Fachkonzepte und Qualitätssicherung. München: Deutsches Jugendinstitut. Unter: [https://www.kvjs.de/fileadmin/dateien/jugend/Kinderschutz/Praxisorientierte\\_Weiterentwicklung\\_der\\_Kinderschutzverfahren\\_BW/Konzepte\\_zur\\_Entwicklung\\_einer\\_FehlerkulturReflexion\\_von\\_Fallverlaeufen\\_im\\_Kinderschutz.pdf](https://www.kvjs.de/fileadmin/dateien/jugend/Kinderschutz/Praxisorientierte_Weiterentwicklung_der_Kinderschutzverfahren_BW/Konzepte_zur_Entwicklung_einer_FehlerkulturReflexion_von_Fallverlaeufen_im_Kinderschutz.pdf)
- Boll, Astrid/Remsperger-Kehm, Regina [Hrsg.] (2024): Nein zu verletzendem Verhalten – feinfühligem Umgang stärken. Wissen kompakt - kindergarten heute. Freiburg im Breisgau: Verlag Herder GmbH.
- Brockhaus, Ute (2023): Gelebte Fehlerkultur. PFLERGE Zeitschrift 10.2023 / 76. S. 14-17.
- Buhren, Klaus G. (2020): Feedback auf den Punkt gebracht. Frankfurt: Wochenschau Verlag.
- Cantler, Anja (2016a): Sich selbst besser verstehen lernen. Teamentwicklung durch biografische Selbstreflexion. In: kindergarten heute – Das Leitungsheft', Ausgabe 2/2016, S. 16-19. Unter: [https://media.herder.de/files/Leitungsheft\\_2\\_16\\_S\\_16-19.pdf](https://media.herder.de/files/Leitungsheft_2_16_S_16-19.pdf)
- Cantler, Anja (2016b): Spurensuche: Wie Biographiearbeit pädagogisches Handeln ändert. Aus *Betrifft Kinder 10-2016*, S. 6-11, unter: <https://nifbe.de/fachbeitraege/spurensuche-wie-biographiearbeit-paedagogisches-handeln-aendert/>
- Cantler, Anja (2018): Gruppenleitung in der Kita. Haltungen - Rolle - Aufgaben. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Cantler, Anja (2023): Schätze finden, statt Fehler suchen. Herausforderndes Verhalten verstehen in Kita, Krippe und Kindertagespflege. Freiburg i. B.: Verlag Herder GmbH.
- Caspar, Ingo/Heim, Angelina (2019): Der Anti-Stress-Trainer für Erzieher. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Darius, Sabine/Hohmann, Christina/Siegel Lydia u.a. (2021): Zusammenhang zwischen dem Burnout-Risiko und individuellen Stressverarbeitungsstrategien bei Kindergartenerzieherinnen. In: *Psychother Psych Med* (71). S. 230–236.

- Deutsches Rotes Kreuz (DRK) (2016): Was MACHT was? - Modul TEAMKultur. Unter: [https://drk-wohlfahrt.de/fileadmin/DRK-Wohlfahrt.de/02-Themen/Kinder-Jugend-Familie/Kinder/Demokratie-Leben/Curriculum\\_Was\\_macht\\_was/7.Was-MACHT-macht\\_-\\_Modul-TEAMkultur.pdf](https://drk-wohlfahrt.de/fileadmin/DRK-Wohlfahrt.de/02-Themen/Kinder-Jugend-Familie/Kinder/Demokratie-Leben/Curriculum_Was_macht_was/7.Was-MACHT-macht_-_Modul-TEAMkultur.pdf)
- DGUV (2022): Fehlerkultur. Fünf Fragen nach Regelabweichungen. DGUV Information 206-046. Unter: <https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/3771>
- Doose, Prof. Dr. Stefan (2022): Zukunftsorientierte Biografiearbeit. Persönliche Zukunftsplanung trifft Biografiearbeit Fachtagung. Lebensweg – Lebensleistung – Lebensgeschichte. Unter: [https://www.fachschule-neckarbischofsheim.de/fileadmin/user\\_upload/fachschule-johannesdiakonie/PDF/Fachtagung-Vortraege/220520\\_Doose\\_Zukunftsorientierte\\_Biografiearbeit\\_externded\\_version.pdf](https://www.fachschule-neckarbischofsheim.de/fileadmin/user_upload/fachschule-johannesdiakonie/PDF/Fachtagung-Vortraege/220520_Doose_Zukunftsorientierte_Biografiearbeit_externded_version.pdf)
- Dreyer, Rahel (2020): Konzeption und Konzeptionsentwicklung. In: Strehmel, Petra/Ulber, Daniela [Hrsg.] Kitas Leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management. 2. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer. S. 53-62.
- Edding, Cornelia/Schattenhofer, Karl (2012): Einführung in die Teamarbeit. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Edmondson, Amy C. (2020): Die angstfreie Organisation. Wie Sie psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für mehr Entwicklung, Lernen und Innovation schaffen. München: Verlag Franz Vahlen.
- Eilers, Ineke (2024): Selbstregulation und Ko-Regulation in der Kita – wie kindlicher Stress und erwachsenes Wohlbefinden zusammenhängen. In R. Dreyer (Hrsg.), Kita-Fachtexte 7. Unter: <https://www.kita-fachtexte.de/de/fachtexte-finden/selbstregulation-und-ko-regulation-in-der-kita-wie-kindlicher-stress-und-erwachsenes-wohlbefinden-zusammenhaengen>
- Fengler, Jörg (2017): Feedback geben. Strategien und Übungen. 5. Aufl. Weinheim: Beltz.
- Finger, Lea (2024): Selbst aktiv statt fremd bestimmt. Gelingende Partizipation in Kita, Krippe und Kindertagespflege. Freiburg im Breisgau: Verlag Herder GmbH.
- Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft (GEW) (2021): Schaut nicht weg! Zum Umgang mit verletzendem Verhalten in der Kita. Unter: [https://www.gew.de/fileadmin/media/publikationen/hv/Kita/Kita\\_Verschiedenes/20210928-verletzendes-verhalten-web.pdf](https://www.gew.de/fileadmin/media/publikationen/hv/Kita/Kita_Verschiedenes/20210928-verletzendes-verhalten-web.pdf)
- Gudjons, Herbert; Wagener-Gudjons, Birgit; Pieper, Marianne (2020): Auf meinen Spuren. Übungen zur Biografiearbeit. 8., unveränderte Auflage. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.
- Glasl, Friedrich (2013): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 11., aktualisierte Auflage. Bern: Haupt.
- Hitzenberger, Julia/Schuett, Susanne (2016): Mitarbeiterführung in Krippe, Kindergarten & Hort. Angewandte Psychologie für die erfolgreiche Kita-Leitung. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Hohmann, Kathrin (2018): Konflikte im Team. In: Kita-Fachtexte. Unter: [https://www.kita-fachtexte.de/fileadmin/Redaktion/Publikationen/KiTaFT\\_Hohmann\\_2018\\_KonflikteimTeam.pdf](https://www.kita-fachtexte.de/fileadmin/Redaktion/Publikationen/KiTaFT_Hohmann_2018_KonflikteimTeam.pdf)
- Hohmann, Kathrin (2022): Augenhöhe statt Strafen. Beziehungsstark in Kita, Krippe und Kindertagespflege. Freiburg i. B.: Verlag Herder.
- Holtmeier, Lisa (2022): Lösungsorientierung ist gefragt! ergopraxis 9/22. S. 42-44.
- Holzer, Elke; Thomeczek, Christian; Hauke, Eugen; Conen, Dieter; Hochreutener, Marc Anton [Hrsg.] (2005): Patientensicherheit. Leitfaden für den Umgang mit Risiken im Gesundheitswesen. Unter Mitarbeit von Eberhard Gramsch und Günther Jonitz. Wien: facultas.

- Hosang, Karl (2025): Anleitung in 7 Schritten - Inneres Team. Unter: <https://karlhosang.de/inneres-team/>
- Jiraneck, Heinz/Edmüller, Andreas (2021): Konfliktmanagement. Konflikte vorbeugen, sie erkennen und lösen. 6. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Kieferle, Christa (2017): Kommunikation mit Eltern. In: Wertfein, Monika/Wildgruber, Andreas/Wirts Claudia u.a. [Hrsg.]. Interaktion in Kindertageseinrichtungen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 90-106.
- Klein, Lothar/Vogt, Herbert (2008): Eltern in der Kita. Schwierigkeiten meistern - Kommunikation entwickeln. Seelze-Velber: Kallmeyer.
- Kleiner-Wuttke, Marianne (2017): Kollegiale Beratung in Kindertagesstätten. Als Team gemeinsam durch Klärung zu Lösungen finden. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Klinkhammer, Margret/Hütter, Franz/Stoess, Dirk/Wüst. Lothar (2024): Change happens. Veränderungen gehirngerecht gestalten. 3. Aufl. Freiburg: Haufe.
- Klötzing, Anja/Bülow, Saskia (2021): Methode Lebensbaum in Training und Coaching. Unter: <https://www.abb-seminare.de/blog/methode-lebensbaum>
- Knauer, Raingard/Hansen, Rüdiger (2010): Zum Umgang mit Macht in Kindertageseinrichtungen. Reflexionen zu einem häufig verdrängten Thema. Unter: [https://www.partizipation-und-bildung.de/pdf/Knauer\\_Hansen\\_Macht.pdf](https://www.partizipation-und-bildung.de/pdf/Knauer_Hansen_Macht.pdf)
- Koopmanns, Marieta (2016): Feedback: Kritik äußern - Kritik annehmen. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Koschmider, Susanne/Sauer, Martin (2014): Leitungshaltung und Leitungshandeln. In: Dieckenbreder, Frank/Koschmider, Susanne/Sauer Martin [Hrsg.] (2014): Kita-Management. Haltung - Methoden - Perspektiven. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 121-177.
- Kostka, Claudia (2017): Change Management. Wandel gestalten und durch Veränderung führen. München: Hanser.
- Krause, Matthias (2013): Elterngespräche Schritt für Schritt. München: Reinhardt.
- Krause, Christina/Mayer, Claude-Hélène (2012): Gesundheitsressourcen erkennen und fördern. Training für pädagogische Fachkräfte. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kuster, Jürg/Bachmann, Christian/Hubmann, Mike/Lippmann, Robert/Schneider, Patrick (2022): Handbuch Projektmanagement. Agil – Klassisch – Hybrid. 5., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer Gabler.
- Langer, Claus (2017): Teamentwicklung und Teamleistungsfähigkeit. Unter: [https://www.ijosblog.de/wp-content/uploads/2017/11/Teamentwicklung\\_Artikel\\_07.10.17\\_Korrekturversion-vom-07.11.2017.pdf](https://www.ijosblog.de/wp-content/uploads/2017/11/Teamentwicklung_Artikel_07.10.17_Korrekturversion-vom-07.11.2017.pdf)
- Larsson, Liv (2012): Wut, Schuld und Scham. Drei Seiten der gleichen Medaille. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Leitner, Barbera (2020): Gewaltfreie Kommunikation in der Kita. Wertschätzende Beziehungen gestalten - zu Eltern, Kindern, im Team und zu sich selbst. Paderborn: Junfermann
- Lieb, Lisa (2018): So gelingt die Zusammenarbeit im Kita-Team (4). Welche Rollen spielen Rollen? kindergarten heute 9/2018. S. 16 - 20. Freiburg im Breisgau: Verlag Herder GmbH, unter: <https://www.herder.de/kiga-heute/fachmagazin/archiv/2018-48-jg/9-2018/welche-rollen-spielen-rollen-so-gelingt-die-zusammenarbeit-im-kita-team-4/>
- Lindemann, Holger/Günster-Schöning, Ursula/Lahrkamp Petra/Siller Nikola (2024): Systemisch-lösungsorientierte Gesprächsführung und Beratung in Kindertageseinrichtungen. 2. Aufl. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Losch, Dorota (2016): Selbsteinschätzung der gesundheitlichen Belastungen von ErzieherInnen. In: Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie 4 (66). S. 188-194.
- Maywald, Jörg (2022): Gewalt durch pädagogische Fachkräfte verhindern. Die Kita als sicherer Ort für Kinder. 2., durchgesehene Auflage. Freiburg i. B.: Verlag Herder.
- Miethe, Ingrid (2011): Biografiearbeit. Lehr- und Handbuch für Studium und Praxis. Weinheim und München: Juventa Verlag.
- Niedersächsisches Institut für frühkindliche Bildung und Entwicklung (nifbe) [Hrsg.] (2023): Hör auf damit! Zwischen verletzendem und achtsamem Verhalten in der KiTa. Freiburg im Breisgau: Verlag Herder GmbH.
- Niekerken, Anja (2023): Das Natural-Leadership-Prinzip. Mit bewusster Selbstführung zur Führungspersönlichkeit. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Nolte, Annelie (2014): Die kollegiale Beratung als interventionsorientiertes Beratungsformat zur Qualitätssicherung in Kitas. In: Diekbreder, Frank et al (Hrsg.) Kita-Management. Haltungen – Methoden – Perspektiven. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG. S. 210 – 222.
- Paschelke, Sarah (2013): Biographie als Gegenstand von pädagogischer Forschung und Arbeit. Möglichkeiten einer konstruktiven pädagogischen Biographiearbeit. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.
- Phineo (2021): Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Unter: <https://www.phineo.org/publikationen>
- Prisor, Jan (2023): Ablauf einer Aufstellung. Unter: <https://loesungsbilder.de/ablauf-einer-aufstellung>
- Reckahner Reflexionen (2023): Reckahner Reflexionen zur Ethik pädagogischer Beziehungen. Rochow Edition Reckahn 2017, 3. Aufl.. Unter: [https://paedagogische-beziehungen.eu/wp-content/uploads/2023/09/lay6-seiter\\_Reckahner\\_Reflexionen2023-1.pdf](https://paedagogische-beziehungen.eu/wp-content/uploads/2023/09/lay6-seiter_Reckahner_Reflexionen2023-1.pdf)
- Reupert, Andreas (ohne Jahr). Seminarmaterial Führen und Leiten: Krisenmanagement. Den Eisberg ergründen. Unter: <https://www.reupert.de/index.php/seminare/seminarmaterialien>
- Richter, Sandra (2013): Adultismus: die erste erlebte Diskriminierungsform? Theoretische Grundlagen und Praxisrelevanz. Unter: [https://www.kita-fachtexte.de/fileadmin/Redaktion/Publikationen/KiTaFT\\_richter\\_2013.pdf](https://www.kita-fachtexte.de/fileadmin/Redaktion/Publikationen/KiTaFT_richter_2013.pdf)
- Rohnstock Dagmar/Siebers-Koch, Cordula (2024): Elterngespräche souverän gestalten. Kooperieren, beraten, unterstützen. Berlin: Cornelsen.
- Rosenberg, Marshall B. (2016): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. 12., überarbeitete und erweiterte Auflage. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Rudow, Bernd (2017): Beruf Erzieherin/Erzieher – mehr als Spielen und Basteln. Arbeits- und organisationspsychologische Aspekte. Münster: Waxmann.
- Schattenhofer, Karl (2017): Feedback in Organisationen. Der Widerspruch zwischen Anonymität und Klartext. In: Gruppe, Interaktion, Organisation 48 (4), S. 339-350.
- Schlüter, Anne/Kress, Karin (Hrsg.) (2017): Methoden und Techniken der Bildungsberatung. Opladen, Berlin, Toronto: Verlag Barbara Budrich. Unter: [https://www.pedocs.de/volltexte/2018/15616/pdf/Schlueter\\_Kress\\_2017\\_Methoden\\_und\\_Techniken.pdf](https://www.pedocs.de/volltexte/2018/15616/pdf/Schlueter_Kress_2017_Methoden_und_Techniken.pdf)
- Schmidt, Thomas (2023): Konfliktmanagement-Trainings erfolgreich leiten. Der Seminarfahrplan. 7. Auflage. Bonn: managerSeminare Verlags GmbH.
- Schuch, Jessica (2023): Teamwürde stärkt die Verbundenheit untereinander. In: kindergarten heute: Das Leitungsheft 3/2023, 16. Jahrgang, S. 27-29. Freiburg im Breisgau: Verlag Herder GmbH.

- Schulz von Thun, Friedemann (1989): Miteinander Reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.
- Schulz von Thun, Friedemann/Ruppel, Johanna/Stratmann, Roswitha (2018): Miteinander Reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Hamburg: Rowohlt.
- Spychiger, Maria (2019): Spielräume für Fehlerkultur. Mistakes, Scope and Professional Growth. Unter: [https://www.researchgate.net/publication/338626693\\_Spielraume\\_durch\\_Fehlerkultur](https://www.researchgate.net/publication/338626693_Spielraume_durch_Fehlerkultur)
- Stahl, Stefanie (2025): Inneres Kind heilen: Prägungen lösen. Unter: <https://stefaniestahlakademie.de/das-innere-kind-heilen-praegungen-erkennen-und-loesen/>
- Strehmel, Petra (2020a): Sich selbst führen. In: Strehmel, Petra/Ulber, Daniela [Hrsg.] Kitas Leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management. 2. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer. S. 101-134.
- Strehmel, Petra (2020b): Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen: Personalmanagement. In: Strehmel, Petra/Ulber, Daniela [Hrsg.] Kitas Leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita-Management. 2. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer. S. 135-194.
- Strehmel, Petra/Ulber, Daniela (2020): Organisation und Organisationsentwicklung. In: Strehmel, Petra/Ulber, Daniela [Hrsg.] (2020): Kitas leiten und entwickeln. Ein Lehrbuch zum Kita Management. 2. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer. S. 295-316.
- Tuckman, Bruce Wayne (1965): Developmental Sequences in Small Groups. Psychological Bulletin, 63 (6), S. 384 – 399. Unter: [https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341\\_Readings/Group\\_Dynamics/Tuckman\\_1965\\_Developmental\\_sequence\\_in\\_small\\_groups.pdf](https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Dynamics/Tuckman_1965_Developmental_sequence_in_small_groups.pdf)
- Thurmann, Birgit/Hansen, Inga (2023): Souverän mit Konflikten umgehen. Tools, Methoden, Erfahrungswissen. Kindergarten heute – leiten kompakt. Freiburg im Breisgau: Verlag Herder GmbH.
- Vasiliadis, Hannah (2024): Glücklich in der Kita?! Positive Psychologie für pädagogische Fachkräfte. Freiburg: Herder.
- Wedewardt, Lea (2022): Wörterzauber statt Sprachgewalt. Achtsam sprechen in Kita, Krippe und Kindertagespflege. Freiburg i. B.: Verlag Herder GmbH.
- Wedewardt, Lea/Cantler, Anja (2022a): Sich seiner selbst bewusst sein. Biografische Selbstreflexion für pädagogische Fachkräfte. Freiburg im Breisgau: Verlag Herder GmbH.
- Wedewardt, Lea/Cantler, Anja (2022b): Sich seiner selbst bewusst sein. Biografische Selbstreflexion. Workbook. Freiburg im Breisgau: Verlag Herder GmbH.
- Winkelmann, Anne Sophie (2023): Machtgeschichten. Ein Fortbildungsbuch zu Adulthood für Kita, Grundschule und Familie. 4. Auflage. Hrsg.: Deutsches Rotes Kreuz e.V.. Limbach-Oberfrohna: edition claus.
- Wolter, Berit (2022): Adulthood – Schnürsenkel und Klettverschluss. Unter: [https://situationsansatz.de/wp-content/uploads/2022/12/Adulthood\\_Schnuersenkel\\_und\\_Klettverschluss.pdf](https://situationsansatz.de/wp-content/uploads/2022/12/Adulthood_Schnuersenkel_und_Klettverschluss.pdf).
- Zehbe, Katja/Sonnenberg, Frauke (2021): Erziehungs- und Bildungspartnerschaft zwischen Kita und Eltern. Kita Fachtexte, Nr. 3/2020. Unter: <https://www.kita-fachtexte.de/de/fachtexte-finden/erziehungs-und-bildungspartnerschaft-zwischen-kita-und-eltern>