

3. „Wir sind ein starkes Team“ – Beziehungen zu den Kolleg*innen

*„Wenn wir uns darüber bewusst sind,
dass wir alle Teil ein und derselben Energie sind,
dass wir also alle eins sind,
dann kann keines unserer Bedürfnisse jemals erfüllt sein,
ohne dass dieses Bedürfnis auch bei allen anderen Menschen erfüllt ist.“ (Marshall
B. Rosenberg 2004a, S. 130 f.)*

Geschichte 4: Was verstehst du unter Ordnung?

Ulrike ist ärgerlich. Ein flüchtiger Blick in ihren Gruppenraum verrät ihr: Gestern hatte Kerstin, die Springerin, Spätdienst. Die Puzzle-Spiele stehen irgendwo im Regal und nicht im dritten Fach von unten, wie die Kinder es entschieden hatten. Nicht alle Bücher im Regal zeigen den Buchrücken nach vorn, sondern einige stehen verkehrt herum oder liegen im Fach. In der Kinderküche stehen noch Teller auf dem Tisch und es liegt Obst neben dem Korb.

In Ulrike brodelt es: Sie merkt, wie ihr die Röte ins Gesicht schießt, sie ihre Hände nicht ruhig halten kann. Mehrmals hat sie Kerstin bereits gesagt, wie sehr es sie nervt, ihren Raum morgens irgendwie durcheinander vorzufinden. Sie will, dass alle Dinge an ihrem Platz sind. Was sie am meisten stört: Kerstin brauchte nur die Kinder zu bitten, sich an die vereinbarte Raumordnung zu erinnern und die Dinge entsprechend zu sortieren. Doch Fehlanzeige! Egal auf welchem Weg Ulrike ihren Missmut äußert, nichts hat bisher gefruchtet. Sie hat den Eindruck, nicht gehört zu werden, wenn sie Dampf ablässt. Deshalb macht sie inzwischen schon mit Kleinigkeiten auf sich aufmerksam und rächt sich an der Kollegin: Sie hört nicht zu, wenn sie etwas erzählt oder sie um etwas bittet und verschließt sich ihr gegenüber mehr und mehr. Zufrieden macht sie keine dieser Vorgehensweisen.

Was tun in dieser Situation? Ulrike will im Seminar neue Handlungsmöglichkeiten erforschen. Sie lernt zunächst, ihre eigene Wirklichkeit zu erkunden: Was fühle ich jetzt, wenn ich mich an die damalige Situation erinnere? Und was brauche ich, um tatsächlich inneren Frieden zu finden? Bisher hat sie sich weniger mit ihren eigenen Gefühlen und Bedürfnissen beschäftigt, sondern sich viele Gedanken über Kerstin entwickelt: darüber, was sie falsch macht und wie sie sich anders verhalten sollte.

Ulrike öffnet sich nun ihrer eigenen Perspektive und dafür nutzt sie die vier Komponenten der GFK:

Zuerst die **Beobachtung**. Es ist nicht einfach, Beobachtungen von Bewertungen zu trennen. Wenn Ulrike formuliert: „Der Gruppenraum ist unordentlich“, ist für eine andere Person nicht klar, wovon sie wirklich spricht, denn jeder versteht unter Ordnung und Unordnung etwas anderes. Sagt sie: „Im Gruppenraum ist nichts an seinem Platz“, ist das eine Verallgemeinerung und nicht wahr. Das Gegenüber kann sich leicht angegriffen fühlen. Kerstin würde sicher zustimmen, wenn Ulrike ihr sagt, dass das Puzzle jetzt im zweiten und nicht im dritten Fach liegt und sich in der

Auszug aus dem Buch: [„Gewaltfreie Kommunikation in der KiTa. Wertschätzende Beziehungen gestalten – zu Eltern, Kindern, im Team und zu sich selbst“](#) von Barbara Leitner, das im Herbst 2020 bei Junfermann erscheint. Der Text ist urheberrechtlich geschützt und darf nicht ohne Zustimmung der Autorin verbreitet werden.

Kinderküche nicht alle Utensilien im Schrank wiederfinden. Diese geteilte gemeinsame Beobachtung ist in der Regel die letzte Übereinstimmung zwischen Streitenden und deshalb so wichtig für eine Klärung auf Augenhöhe.

3.1 Ärger und andere Gefühle im KiTa-Alltag

Bei Ulrike ist der Ärger nicht zu übersehen und zu überhören. Welche Gedanken und Urteile schwirren in ihrem Kopf herum? Sie wird eingeladen, sich diese bewusst zu machen und auszusprechen. Urteile und Wertungen nannte Marshall Rosenberg „Wolfsgedanken“. Zugleich forderte er uns auf, uns in einer „Wolfsshow“ dieser Realität des Denkens zu stellen. In der GFK ist das *ein* Weg zu erkennen, was einem wirklich wichtig ist.¹

Das ist oft gar nicht so leicht. Insgeheim gibt es eine Scheu, diese wütenden, ärgerlichen und verurteilenden Gedanken ans Licht zu bringen. Irgendeine Instanz in uns sagt uns, dass es nicht gut ist, so über andere zu denken. Wenn sie jedoch im Dunklen bleiben, wüten diese Vorstellungen und Bewertungen im Verborgenen weiter: „Es ist ihre Schuld!“ oder: „Das wird ihm noch leidtun“, denkt man insgeheim. Nach außen zeigt man sich freundlich. Der untergründige Groll verdirbt jedoch unbewusst den Kontakt. Deshalb ist es besser – im geschützten Raum und nicht gegenüber den Betroffenen! –, diesem inneren Denken auf die Spur zu kommen und die dahinter stehenden Bedürfnisse zu entdecken.²

Zurück zu Ulrike. Sie formuliert ihre **Urteile** über Kerstin:

- Sie ist unordentlich und unkollegial.
- Die hält sich nicht an Absprachen.
- Sie interessiert sich einen Dreck dafür, wie es mir geht.
- Die denkt nur an sich.
- Ich bin ihr egal.
- Ihr fehlt ein Blick für die Belange des Teams.

Aus Ulrikes Warte ist das Verhalten der Kollegin unangebracht und falsch. Sie spürt heiße Wellen in ihrem Körper aufsteigen. Wäre sie ein Kind, würde sie mit dem Fuß aufstampfen und dazu schimpfen: „Was die sich erlaubt! Das ist nicht richtig!“ Befreit von ihren unbewussten Gedanken, weicht der Ärger und es macht sich eine Traurigkeit in ihrem Körper breit. Ulrike fühlt sich klein und allein. Sie ist enttäuscht, auch frustriert.

Folgt sie nun diesen **Gefühlen**, der zweiten Komponente der GFK, spürt sie, was ihr wichtig ist. Sie kann einige ihrer **Bedürfnisse** in dem Moment aufzählen; nach diesen fragt die dritte Komponente der GFK. Ulrike braucht Ordnung und Struktur im Raum. Vor allem aber will sie gehört und gesehen werden. Erst durch die Fragen der

1

Daneben kann ich auch herausfinden, was mir wichtig ist, indem ich meine Gefühle wahrnehme oder ich mir überlege, was jetzt das Beste ist, das jemand tun könnte. Alle drei Wege führen zum Bedürfnis.

2

Über die Wirkung von nicht ausgesprochenen Gedanken gibt es eine DJI-Studie über die Beziehung zwischen pädagogischen Fachkräften und Eltern. Mehr dazu in Kapitel 5.

Auszug aus dem Buch: „**Gewaltfreie Kommunikation in der KiTa**. Wertschätzende Beziehungen gestalten – zu Eltern, Kindern, im Team und zu sich selbst“ von Barbara Leitner, das im Herbst 2020 bei Junfermann erscheint. Der Text ist urheberrechtlich geschützt und darf nicht ohne Zustimmung der Autorin verbreitet werden.

anderen Seminarteilnehmer*innen nimmt sie wahr, wie sehr sie „ihre“ Ordnung braucht, um wirklich gut in den Tag starten zu können. Alles an seinem Platz zu wissen, hilft ihr, an das am Vortag Gewesene anzuknüpfen und sich mit innerer Gewissheit ihrer Arbeit widmen zu können, nach dem Motto: „Hier ist der Ort, an dem ich wirksam bin, wo ich die Kinder in ihrem Lernen begleiten kann und meinen Sinn erfülle.“ Darum geht es ihr. Ulrike ist überrascht, welche tiefe Schicht in ihr berührt ist. Was alles in ihr ausgelöst wird, wenn ein Puzzle nicht am rechten Platz zu finden ist!

Welch ein Schatz! Ihr Lebenssinn ist berührt. Ihre Berufung, mit und für Kindern da zu sein! Das kann ihre Kollegin gar nicht ahnen oder wissen, wenn sie abends den Gruppenraum verlässt. Es ist Ulrikes eigene Realität, die sich deutlich von Kerstins Realität unterscheidet. Dafür ist sie allein zuständig, natürlich auch im Kontakt mit anderen. Das zu erkennen, erleichtert sie.

Was sie will, hat Ulrike der Kollegin bereits häufig gesagt: „Räume nach dem Spätdienst meinen Gruppenraum auf.“ Ohne Verbindung mit dem Bedürfnis, der Bedeutung, die es für sie hat und aus einem Mangel heraus formuliert, wird dieser Anspruch jedoch als Befehl und damit als Gewalt empfunden – und abgewehrt. Es fehlt die innere Resonanz dazu. Zuerst muss Ulrike erkennen und ausdrücken, welches Bedürfnis für sie mit der Ordnung verbunden ist. Wenn sie selbst innerlich Zugang dazu hat, kann Kerstin erkennen, wozu sie beitragen kann und wo ihre Verbindung mit der Kollegin liegt. Deshalb ist Selbstempathie so wichtig! Es braucht den eigenen Kontakt mit der – wie es vor allem der amerikanische GFK-Trainer Robert Gonzales nennt – „Schönheit des Bedürfnisses“, damit sich die Kollegin dafür öffnen kann. Auch sie kennt natürlich die Bedürfnisse nach Gesehen-Werden, Sinn und gutem Kontakt.

Darin liegt das Magische der GFK: Über die Bedürfnisse sind wir miteinander verbunden und diese Verbundenheit als fühlende Wesen können wir spüren, wenn wir, im Kontakt mit der Energie der Bedürfnisse, miteinander reden. Wir sprechen nicht einfach nur das Wort für das unerfüllte Bedürfnis aus. Ordnung oder Ruhe beispielsweise. Vielmehr geben wir unserem Ausdruck durch die Art und Weise wie wir Sprechen – langsam, betont, energiegefüllt - aus unserem Inneren die Bedeutung mit, die diese Qualität für uns hat. Bei Ordnung schwingt die Struktur mit. Bei Ruhe eine Form von Frieden und Stille. Dadurch können wir nicht nur kognitiv verstanden, sondern tatsächlich mit unserem inneren Verlangen eher gehört werden. Ulrikes neugewonnenes Verständnis für sich selbst hilft ihr, anders auf die Kollegin zuzugehen. Mit ruhiger Stimme, frei von jedem Ärger, kann sie sie bitten: „Ich will mit dir noch einmal darüber reden, wie das für mich mit der Ordnung im Raum ist, wenn du Spätdienst hast. Ich möchte dir sagen, warum mir das so wichtig ist. Bist du bereit mir zuzuhören und mit mir zu überlegen, wie wir künftig vorgehen können?“

Im Gespräch mit Kerstin gesteht Ulrike ein, dass sie selbst erst verstehen musste, warum es für sie ein so großes Thema ist. Für sie hängt das Thema Ordnung im Gruppenraum damit zusammen, gehört und gesehen zu werden, zu wissen, dass ihre Meinung gefragt ist. Ulrike fällt auf, wie sehr das mit ihrer Kindheitserfahrungen zu tun hat. Sie wurde häufig übergangen und andere bestimmten oft für sie. Gerade deshalb war es für sie so schmerzhaft, nicht in Kontakt mit der Kollegin zu kommen.

Auszug aus dem Buch: „**Gewaltfreie Kommunikation in der KiTa**. Wertschätzende Beziehungen gestalten – zu Eltern, Kindern, im Team und zu sich selbst“ von Barbara Leitner, das im Herbst 2020 bei Junfermann erscheint. Der Text ist urheberrechtlich geschützt und darf nicht ohne Zustimmung der Autorin verbreitet werden.

Wenn sie morgens in den Raum kam und sah, dass einige Dinge an einem anderen Platz standen, wurde die alte Erfahrung getriggert.³ Jetzt erkennt sie: „Ich sage gar nichts über dich, wenn mir etwas an der Ordnung auffällt und ich dich bitte, die Bücher mit dem Rücken nach außen ins Regal zu stellen. Mir ist es wichtig, ernst genommen zu werden. Dir mag es kleinlich vorkommen. Mir helfen diese Details, gut in den Tag zu starten. Kannst du das nachvollziehen?“

Das können die Kolleg*innen in der Regel, selbst dann, wenn sie „anders gestrickt“ sind. Es ist wie eine Offenbarung: So sieht es also im Herzen der*des anderen aus. Zugleich taucht damit auch die Frage auf: Was fange ich damit an? Was soll ich jetzt tun? Genau das ist die vierte Komponente der GFK: **die Bitte**. In der Situation zwischen Ulrike und Kerstin ist es vielleicht eine Handlungsbitte. „Für mich wäre es hilfreich, wenn du die Kinder an die vereinbarte Ordnung erinnerst. Sie haben entschieden, was wo stehen soll. Dann brauchst du nur deinen Blick durch den Raum streifen zu lassen und sie zu bestärken, dass sie es gut gemacht haben. Geht das?“

Vor einem solchen Gespräch ist es hilfreich, sich vorzustellen, wie das Gegenüber die gleiche Situation erlebt: Wie mag es für Kerstin sein, als „Springerin“ jeden Tag in einem anderen Gruppenraum zu arbeiten und jedes Mal mit anderen Vorstellungen von Ordnung konfrontiert zu werden? Möglicherweise fühlt sie sich auch oft allein und überfordert, braucht ebenfalls Hilfe. Deshalb bittet sie Ulrike: „Was hältst du davon, mit Schrift und Symbolen die vereinbarten Plätze für die Dinge zu markieren? Das macht es mir leichter und die Kinder werden früh mit Schrift vertraut gemacht.“ Mag auch sein, dass es Ulrike demnächst gar nicht mehr stört, wenn nicht jedes Buch exakt im Regal steht. Das wichtigste war ihr ja, gehört zu werden.

3.2 Authentischen Selbstmitteilung im Team

Sich authentisch mitzuteilen und zuzumuten – darin liegt eine große Chance für die Begegnung von Kolleg*innen. Haben Menschen einmal verstanden, dass das, was sie erleben, ihre eigene und keine absolute Wahrheit ist, fällt es ihnen auch leichter, Verantwortung für die eigene Sicht zu übernehmen: „Ja, so sehe ich die Welt. Andere können durchaus mit anderen Augen auf vergleichbare Situationen schauen.“ Dann können sich zwei oder mehrere Perspektiven begegnen und zwischen ihnen kann ein Zwischenraum entstehen, in dem eine neue Wahrheit und Einsicht geboren wird. Es hat nicht nur eine Seite recht, sondern nur gemeinsam kann Neuland erobert werden. Das liegt in der Regel hinter den Wahrheiten der Einzelnen verborgen. Davon sprechen auch zwei Strophen eines Gedichts, das sich der Schauspieler und Komiker Charly Chaplin 1969 zu seinem 70. Geburtstag schenkte.

Als ich mich selbst zu lieben begann,

3

Mehr über die Heilung der eigenen Auslöser in Kapitel 2.6 . Natürlich ist es nicht notwendig, die daran gebundenen Geschichten im Team öffentlich zu machen.

Auszug aus dem Buch: „**Gewaltfreie Kommunikation in der KiTa**. Wertschätzende Beziehungen gestalten – zu Eltern, Kindern, im Team und zu sich selbst“ von Barbara Leitner, dass im Herbst 2020 bei Junfermann erscheint. Der Text ist urheberrechtlich geschützt und darf nicht ohne Zustimmung der Autorin verbreitet werden.

habe ich aufgehört, immer recht haben zu wollen,
so habe ich mich weniger geirrt.
Heute habe ich erkannt: das nennt man BESCHEIDENHEIT.

(...)

Wir brauchen uns nicht weiter vor Auseinandersetzungen,
Konflikten und Problemen mit uns selbst und anderen fürchten,
denn sogar Sterne knallen manchmal aufeinander
und es entstehen neue Welten.

Heute weiß ich: DAS IST DAS LEBEN!

Was für eine Verheißung für KiTa-Teams! Dennoch teilen sich die Kolleg*innen meist nur zaghaft ehrlich und verletzlich mit. Oft denken sie voneinander, die anderen wüssten doch genau, was gemeint und wichtig sei – und warten auf eine Reaktion und Öffnung des Gegenüber.

Ich erinnere an die folgende Frage, die bei einer Fortbildung aus einem Kleinteam kam: „Wie kommt man an jene heran, die sich entziehen?“ Die Erzieher*innen waren sauer über zwei Kolleginnen, die sich für die Zeit der Fortbildung krankgemeldet hatten und in Dienstbesprechungen mit verdeckten Karten spielten. Plötzlich mussten sie feststellen: Auch sie hatten noch nicht versucht, sich zu zeigen, hatten es bislang vermieden, sich authentisch mitzuteilen! Und sie sind keine Ausnahme. Im Laufe der Jahre lernte ich eine Vielzahl von pädagogischen Fachkräften. Was ich an Ihnen sehr schätze: Ihre fürsorgliche Haltung – vor allem gegenüber anderen. Allerdings ist das oft auch mit einem Pferdefuß verbunden: Sie wollen für andere da sein und sie keinesfalls verletzen. Genau das allerdings, so befürchten sie, geschieht, wenn sie eine unbequeme Wahrheit aussprechen. Ihnen ist Fairness und vor allem Zugehörigkeit wichtig. Sie wollen in ihrem Team gemocht werden, nicht anecken und niemanden auszugrenzen. „Darf ich sagen, was mich stört? Bin ich selbst denn besser, wenn ich mir das gestatte?“, zweifeln sie. Das kann sogar so weit gehen, dass sie zulassen, dass andere ihre Grenzen überschreiten, ohne dass sie sich dagegen verwehren. Sie glauben, sie müssten ohne Fehl und Tadel sein, ehe sie äußern dürfen, was ihnen nicht gut tut oder nicht passt. Gleichzeitig gibt es den Wunsch, die richtigen Worte, den richtigen Ton, vielleicht auch noch im rechten Moment zu finden. Und weil der sich nicht zeigt, bleibt die eigene Wahrheit unausgesprochen und damit geheim.

Anderen zu sagen, was sie denken und vor allem fühlen – damit haben viele – ich schließe mich dabei gar nicht aus - schlechte Erfahrungen gemacht. Oft enden solche Äußerungen in Beschuldigungen des anderen. Von vielen Erzieher*innen hörte ich, dass sie mit den Kindern in der Kindertagesstätte offener sein wollen. Dabei nehmen sie häufig nicht wahr, dass ihr inneres Kind noch nicht ausgesöhnt und zu den neuen Schritten bereit ist. Es braucht erst die Gewissheit und die Bestätigung von der erwachsenen Person, dass es natürlich das Recht hat, sich zu äußern. Deshalb lohnt es sich, solche eigenen Erfahrungen zu bearbeiten und zu heilen.

Was ist deine Wahrheit?

Auszug aus dem Buch: „**Gewaltfreie Kommunikation in der KiTa**. Wertschätzende Beziehungen gestalten – zu Eltern, Kindern, im Team und zu sich selbst“ von Barbara Leitner, dass im Herbst 2020 bei Junfermann erscheint. Der Text ist urheberrechtlich geschützt und darf nicht ohne Zustimmung der Autorin verbreitet werden.

Ob mit oder ohne eine solche innere Arbeit: Jede*r kann sich authentisch mitteilen. Das braucht vor allem eines: Mut und die Kraft, zu uns selbst zu stehen. Doch wie und wo finden wir unsere innere Wahrheit?

Sie haben vielleicht schon einmal von dem Eisbergmodell gehört. Der relativ kleine aus dem Meer herausragende Teil des Eisbergs steht für die Worte, Taten und Einsichten, die uns bewusst sind. Sie sind uns gut zugänglich bzw. gehen uns leicht über die Lippen. Doch auch unbewusst kommunizieren wir, über unseren Körper, unsere Gesten, unsere Ausstrahlung. Ebenso können Lautstärke, Sprechtempo sowie die Syntax des Gesprochenen aufschlussreich sein. Sie verweisen auf den größeren Teil des Eisbergs unter der Meeresoberfläche, auf das Un- und Vorbewusste. Dazu gehören Gefühle, Wahrnehmungen und der eigene Wille. Der Psychoanalytiker Sigmund Freud nannte es das „Es“. Diese eher verletzlichen Schichten verbergen Menschen im Laufe ihres Lebens unter der Meeresoberfläche. In der Begegnung fühlt sich dieses Unbewusste oft wie eine Mauer an. Bei einigen ist sie sehr fest und hoch, bei anderen eher durchlässig oder porös. Verborgener dahinter ist der innere Kern der Persönlichkeit, das, was einem Menschen wirklich wichtig ist, die Wahrheit, die in ihr/ihm lebt.

Gelingt es diese Wahrheit auszusprechen? Als die Sicht aus der eigenen Welt? Ohne jede Beschuldigung? Ohne eine Idee, Recht zu haben oder besser zu sein als das Gegenüber, und dennoch ganz zu sich zu stehen? Ausschließlich mit dem Wunsch, diese innere Wahrheit dem anderen mitzuteilen, um gemeinsam auf eine schwierige Situation zu schauen?

Nicht die Sache steht im Vordergrund. Vielmehr die Verbindung mit dem anderen Menschen. Genau das ist eine grundlegende Voraussetzung in und für die GFK: die Intention. Weshalb spreche ich mit jemandem? Sie ist quasi der „nullte“ Schritt, bevor ich mit meinem Gespräch beginne. Meine Absicht!⁴

Meine Intention für das Gespräch

Die GFK verfolgt die Absicht, Geben und Nehmen von Menschen in Fluss zu bringen und eine Verbindung von Herz zu Herz zu finden. Es geht nicht darum, sich durchzusetzen oder Recht zu haben. Vielmehr unterstützt die GFK uns durch ihre Haltung und Sprache darin, einen ehrlichen und empathischen Kontakt zu anderen Menschen herzustellen, durch den möglichst die Bedürfnisse beider (oder aller beteiligten) Seiten erfüllt werden.

Auf diese Intention richte ich mich aus, bevor ich ein Gespräch beginne. Manchmal heißt das auch zu schweigen und mehr innere Arbeit (Selbstepathie) zu leisten, um in Frieden (und frei von jedem Ärger) und verbunden mit dem Bedürfnis sprechen zu können.

Hier helfen Erkenntnisse aus dem Konstruktivismus und selbst der Quantenphysik, um zu erkennen, dass Menschen sich immer ihre eigene Realität erschaffen. Bereits der griechische Philosoph Platon beschrieb vor mehr als 2000 Jahren in seinem

berühmten Höhlengleichnis⁵, dass wir Erscheinungen wahrnehmen, die wir für die Realität halten. Auch daran knüpften Konstruktivisten in den 1960er- und 1970er-Jahren an. Sie erklärten, jedes Gehirn schaffe sich sein eigenes Bild, stark unterstützt vom Unbewussten. Eine absolute Wahrheit gibt es demnach nicht, vielmehr vielfältige Bilder, die erst zusammen zu einem Ganzen werden.

So alt diese Einsichten sind: Allgemeingut sind sie nicht. Die meisten Menschen gehen davon aus, dass ihre Wahrnehmung die einzig richtige sei. Dabei merken sie nicht, wie viele Filter ihnen im Laufe des Lebens eingebaut wurden bzw. sie sich selbst eingebaut haben. Manche der Bilder vereinfachen und helfen, Struktur zu geben, Halt und Sicherheit zu finden. Andere engen ein und schließen aus – ein Thema, das vor allem in der vorurteilsbewussten Bildung und Erziehung verhandelt wird.

Zurück zum Gespräch unter Kolleg*innen in der Kindertageseinrichtung. Oft identifizieren sich einzelne pädagogische Fachkräfte mit einer Sache, einer Position. Sie meinen, dass das, was sie darüber denken, sei das Nonplusultra und erwarten, für die andere Seite müsse es das ebenfalls sein. Genau damit jedoch verkennen sie die Wirklichkeit.