

C Change

Wenn man nur einen Buchstaben – das G – verändert, lautet das Wort: Chance. Demnach sind Veränderungen auch immer Möglichkeiten für etwas Neues und Besseres. Viele Erzieherinnen haben den Eindruck, dass die Anforderungen in ihrer Arbeit zunehmen und sie sich schnellen Veränderungen anpassen müssen. Die Zeit wird immer knapper und sie fühlen sich gehetzt bei der Arbeit. Die qualitative Zeit mit den Kindern leidet, weil eine gestiegene Bürokratisierung sich zu einem wahren Zeitfresser entwickelt hat. Wenn Erzieherinnen sich bei Veränderungen vor allem fremdbestimmt fühlen, verlieren sie den Blick auf ihre Mitbestimmung und die Gestaltungsmöglichkeiten, die sie immer haben. Denn viele haben Lust auf ihren Job, auf Leistung und auch auf Neues und Entwicklung. Veränderungen gelingen laut Monika Radecki am besten im Dreier-Team: Ich, das Team und der Arbeitsauftrag. Sie vergleicht dies mit einem dreibeinigen Hocker, der auch auf unebenem Gelände nicht wackelt (vgl. Radecki, M. (2019): Veränderungen am Arbeitsplatz meistern. Wie Sie sich fit machen für Change. Haufe: Freiburg, S.25–27).

Monika Radecki beschreibt vier Veränderungstypen, die unterschiedliche Bedürfnisse, Ziele, Sorgen und Ängste haben:

- *Ritter* (Möchte unabhängig sein, Widerstände überwinden und Ergebnisse erzielen. Befürchtet, auf unbekanntem Terrain bezwungen zu werden.)
- *Seiltänzerin* (Sucht Kontakt und Neuland. Befürchtet, in unbekanntem Terrain benachteiligt zu werden.)
- *Sammlerin* (Schätzt Sicherheit und arbeitet am liebsten gemeinsam an Zielen. Befürchtet, auf unbekanntem Terrain alleingelassen zu werden und ihren Werten nicht treu bleiben zu können.)
- *Wachtmeister* (Mag klare Regeln, Orientierung, und will die Welt verbessern. Befürchtet, auf unbekanntem Terrain Fehler zu machen) (vgl. ebd., S.11).

Wenn wir mit Veränderungen umgehen müssen, benötigen wir eine gute Selbstführung. Mit deren Hilfe steuern wir den Prozess so, dass wir uns aus unserer Komfortzone heraus entwickeln, uns auf neue Gegebenheiten einlassen und schauen, was nun von uns (anderes) gefordert ist. Eine gute Selbstführung hilft uns, dass wir den Prozess Schritt für Schritt mitgestalten können und nicht von der Komfortzone in die Überforderungszone geraten. Wichtig dabei ist:

- Sicherung des eigenen Status und Standpunktes, zum Beispiel durch eine gelingende Anerkennungskultur (vgl. Mannhard, A. (2020a): Von einer gelingenden Anerkennungskultur. In: Welt des Kindes. Freiburg: Lambertus).
- Sicherheit in Bezug darauf, genügend Wissen zu den Veränderungen und zu dem, was auf einen zukommt, zu haben.
- Eigene Gestaltungsmöglichkeiten bei Veränderungen zu haben.
- Entscheidungen mitbestimmen zu können und sich einem sozialen Umfeld zugehörig zu fühlen.
- Fairness im Umgang mit Veränderungen zu erleben.

Bei den Phasen und Chancen einer Veränderung unterscheidet Radecki die vier Ausrichtungen Ritter, Seiltänzerin, Sammlerin und Wachtmeister wie folgt:

1. Ritter

- Will erfolgreich neue Wege angehen, muss dabei empathisch vorgehen und sein Verhalten reflektieren.
- Er kann sich anstrengen und durchsetzen und sollte dabei zögerliche Teammitglieder nicht übergehen, sondern „mitnehmen“.

- Er mag die Herausforderung, sollte anderen gut zuhören und eigene Ergebnisse immer wieder überprüfen.
- Zum Ausgleich braucht der Ritter Sport und Schulungen, die ihn in seiner Effizienz unterstützen. Er kann, muss aber nicht stark sein, und kommt weiter, wenn er sich für die gemeinsame Sache einsetzt.

2. Seiltänzerin

- Die Seiltänzerin ist emotional, flexibel und gibt Impulse. Sie muss lernen, dabei nicht sprunghaft, sondern geplant vorzugehen und Dinge zu Ende zu führen.
- Sie hat Ideen und Spaß an Veränderungen, sollte aber auch auf zögerliche Teammitglieder eingehen.
- Sie schätzt die Vielfalt und sieht Möglichkeiten, sollte dabei aber realistisch vorgehen.
- Die Seiltänzerin kann mit einem Coach an ihrer Sprunghaftigkeit arbeiten und macht sich unabhängiger von der Anerkennung anderer.

3. Sammlerin

- Die Sammlerin ist in neuen Situationen unterstützend für alle, sollte mehr auch auf ihre eigenen Bedürfnisse achten, wenn nötig Kritik üben und neue Wege mitgehen.
- Sie sucht nach Gemeinsamkeiten und sollte auch mit anderen Meinungen und Haltungen konstruktiv umgehen.
- Sie braucht Sicherheit und Strukturen auf lange Sicht hin und könnte bei Veränderungen flexibler und kreativer werden.
- Die Sammlerin wirkt ausgleichend und sammelt für sich gut Kraft in Zeiten der Unsicherheit. Sie kann lernen, für sich selbst Forderungen zu stellen.

4. Wachtmeister

- Der Wachtmeister kann Pläne aufstellen und bei Veränderungen strukturiert vorgehen. Er sollte sich aber nicht nur auf sich selbst verlassen, sondern in der Gemeinschaft positiv und, wenn nötig, auch mal spontan ausgerichtet sein.
- Er kann die Arbeitswelt verbessern und sollte darauf achten, nicht gekränkt und stur zu reagieren, wenn andere die ein oder andere Ansicht nicht teilen.
- Er geht Ursachen auf den Grund und definiert Ziele und Schritte zur Erreichung. Er ist noch besser, wenn er sich mit anderen vernetzt und auch einmal experimentiert.
- Mit etwas mehr Offenheit und Kreativität kann er sehr gut neue Entwicklungen moderieren und auf Risiken und Chancen hinweisen (vgl. ebd.).

D Drama-Verzicht

Die Kita-Arbeit ist zum einen hochpolitisch, zum anderen hoch emotional, und manchmal lassen sich Erzieherinnen in Dramen involvieren oder sie inszenieren selbst welche. Dramen bestehen aus psychologischen Spielen, die einem selbst und anderen Beteiligten die Kraft rauben, weil sie in der Regel zu nichts Gutem führen. Eine Powerquelle ist, Dramen zu erkennen und darauf zu verzichten, sich daran zu beteiligen oder selbst welche ins Leben zu rufen. Beispiele solcher Inszenierungen finden sich nach der Transaktionsanalyse im Dramadriek mit den Rollen Opfer, Retter und Verfolger (vgl. Mannhard, A. (2019d): Das Kita-Team. Informationen und Praxistipps rund um Teamentwicklung, Teamführung und Teamgesundheit. Aachen: Ökotopia). Nimmt eine Erzieherin die Rolle des Opfers ein, wertet sie sich anderen gegenüber ab, als Verfolgerin stellt sie sich über andere, und als Retterin meint sie, dass andere nur mit ihrer Hilfe in Ordnung sind. Opfer sind unfrei, schwach, ängstlich und passiv. Verfolger sind überkritisch, anklagend, vorwurfsvoll, egozentrisch und vermeintlich stark, indem sie andere herabset-

zen. Retter sind vermeintlich stark, um Unsicherheit zu kaschieren, überfürsorglich, bevormundend und besserwisserisch. Das Erwachsenen-Ich agiert hingegen systematisch, analytisch, angemessen emotional, es erkennt Ursache und Wirkung und reflektiert das eigene Verhalten, ohne sich abzuwerten.

Praxisbeispiel

Maria ist mit ihrer Arbeit zufrieden, aber ihre Kollegin Martina in ihrer Gruppe treibt sie immer wieder zu neuen Aufgaben an. Wenn Maria einen Gang zurückschalten und die Aufgaben reduzieren will, klagt Martina, dass sie alles allein machen müsse (Opferrolle). Macht Maria Vorschläge für Alternativen, greift Martina plötzlich an: „Ich habe es nicht nötig, mich von einer Kollegin zurechtweisen zu lassen“ (Wechsel in die Verfolgerrolle). Maria spürt, wie sich alles in ihr verkrampft, sie fühlt sich niedergemacht, und sie sagt zu Martina: „Es ist total ungerecht, wie du mit mir umgehst“ (Opferrolle). Martina antwortet weinerlich: „In dieser Kita stehe ich immer allein mit allem da“ (Opferrolle). Maria lässt sich erweichen und bietet Martina Hilfe bei der Erfüllung der Aufgabe an (Retterrolle).

Dieses psychologische Spiel lässt sich mit ständig wechselnden Rollen endlos weiterspielen. Der Hintergrund ist Jammern, Selbstmitleid, Selbstabwertung und Buhlen um Aufmerksamkeit und Zuwendung – an sich eine kindliche und wenig reife Ebene. Was fehlt, ist das Erwachsenen-Ich, auf dem sich beide Personen ebenbürtig begegnen, ohne sich gegenseitig Vorwürfe zu machen. Drama-Verzicht lohnt sich für Erzieherinnen, weil sie

- bessere und ehrlichere Arbeitsbeziehungen aufbauen,
- gelassener und sympathischer wirken und sind,
- sich emotional souveräner verhalten,
- sich nicht manipulieren lassen,
- erfolgreicher arbeiten, weil sie ihre Energie nicht mit Dramen verschwenden,
- ihre Teamfähigkeit durch echtes kooperatives Verhalten verbessern,
- sicher in sich selbst ruhen und dadurch Krisen durch Selbstzweifel vermeiden,
- ihr Wohlbefinden und ihre Gesundheit schützen.

E Erfolg

Wer für sich selbst eintritt, ist erfolgreicher. Dabei geht es nicht um Rücksichtslosigkeit oder sich auf Kosten anderer zu profilieren, sondern darum, selbstbewusst und selbstsicher seine eigenen Bedürfnisse und wichtige Interessen zu vertreten. Die erfolgreiche Erzieherin weiß, wann es sich lohnt, sich zu Wort zu melden und für etwas engagiert zu kämpfen. Sie weiß, was ihr im Arbeitsleben wirklich wichtig ist. Sie legt angemessene Formen der Durchsetzung an den Tag und ist erfolgreich. In aller Regel kommt das nicht verkrampft und verbissen daher, sondern zeigt ihren Spaß am persönlichen Erfolg.



Praxisübung

Der folgende Selbsttest zeigt anhand der Kreuze, die man bei Zustimmung setzt, wie gut es um die Fähigkeit zur emotionalen Intelligenz steht (je mehr Kreuze, desto besser!):

- Ich weiß, weshalb ich in bestimmten Situationen mit bestimmten Gefühlen reagiere.
- Ich kann unangenehme Gefühle beeinflussen und steuern.
- Ich kann über meine Gefühle sprechen.
- Ich interessiere mich für die Gefühle anderer und höre ihnen zu.
- Ich bin begeisterungsfähig und kann mich gut motivieren.
- Ich stecke andere Menschen immer wieder mit meiner positiven Stimmung an.
- Als Führungskraft gebe ich Mitarbeitern Orientierung und bin emotional berechenbar.
- Ich werde um Rat gefragt.
- Ich bin beliebt.
- Andere Menschen genießen meine Gegenwart und vermissen mich, wenn ich nicht da bin.

Praxistipps für einen emotional intelligenten Berufsalltag

1. Mich durch Antworten auf folgende Fragen besser kennenlernen:
 - Wer oder was hat mich geprägt?
 - Was macht mich aus?
 - Erlebe ich mich als authentisch?
 - Sind die Rollen und Aufgaben, die ich ausübe, im Einklang mit mir?
 - Welche meiner Bedürfnisse sind in meiner Arbeit erfüllt und welche nicht?
 - Kenne ich meine Ziele?
 - Was kann ich gut?
 - Was macht mir Freude?
 - Welche Schwächen möchte ich angehen und ausgleichen, welche akzeptiere ich als zu mir gehörend?
 - Kenne ich meine persönlichen Werte?
 - Woran glaube ich in Bezug auf das Gelingen meiner Arbeit?
2. Meine Gefühle ohne Bewertung durch Antworten auf folgende Fragen beobachten und wahrnehmen:
 - Was empfinde ich immer wieder besonders stark?
 - Wo im Körper spüre ich diese Gefühle oder dieses Gefühl?
 - Was entsteht daraus in meinem Kopf und in meinem Handeln?
 - Wie möchte ich mit diesen Emotionen oder mit dieser Emotion gerne umgehen?
 - Was hilft mir dabei?
3. Meine Kolleginnen und Kollegen durch Antworten auf die folgenden Fragen als eigene und andere Persönlichkeiten respektieren:
 - Kann ich anders sein oder denken als gut ansehen?
 - Kann ich andere Meinungen gelten lassen?
 - Sehe ich in einem Austausch unterschiedlicher Beobachtungen und Wahrnehmungen einen Gewinn?

4. Meine Kommunikations- und Konfliktfähigkeit durch Antworten auf die folgenden Fragen verbessern:

- Fühle ich mich als kommunikativ offener Mensch?
- Bringe ich in Konflikten eine lösungsorientierte Haltung ein?
- Trage ich meinen Anteil zu einer Konfliktbewältigung bei?
- Kann ich konstruktiv formulierte Kritik annehmen?
- Kann ich Kritik an anderen konstruktiv formulieren?

J Ja

Ja sagen zu einem leichteren Arbeitsleben, zum Ballast abwerfen und zu sich selbst – wie hört sich das an? Gut, oder? Der Leichtigkeit entgegen steht ein Anhaften an den falschen Dingen, die unseren Zielen und dem Vorankommen entgegenstehen. Damit verschwenden Erzieherinnen wertvolle Arbeits- und Lebensenergie. Birgit Medele benennt Beispiele uns allen bekannter „Klebstoffe“:

- Der Entsafter steht ungenutzt herum, stattdessen trinken wir weiter zu süße und vitaminarme fertige Säfte aus dem Supermarkt.
- Viele Dinge wollten wir schon immer fertig machen, kommen aber nie dazu. Wollen wir das wirklich – und wann?
- Viele Dinge wollten wir schon immer entrümpeln und loswerden, tun es aber nicht. Wir belügen uns selbst, indem wir sie zu schade zum Wegwerfen oder Verschenken finden, und überfüllen damit unseren Arbeitsplatz oder unsere Wohnung.
- Manch interessante Dinge stehen ungenutzt bei uns herum und verstauben.

Stattdessen: *„Die herzerreißendste Verschwendung liegt jenseits der Dingwelt. Im Verplempern einer Woche, eines Nachmittags. Tage wollen nicht herumgebracht werden. Zeit ist nicht zum Totschlagen da. Wir machen uns in den Stunden breit, als ob das nächste Morgengrauen auf Ewig garantiert wäre“* (Medele, B. (2016): *Leben statt kleben!* Freyung: Lichtland, S.28).

K Kinderaugen

Die Welt der Kinder ist mit ihren täglichen Entdeckungen ein Paradies, und wenn wir Erwachsenen uns darauf einlassen, können wir immer wieder wie mit Kinderaugen staunen. Kinderlachen steckt an und Kinderherzen sind offen und weit. In der Erwachsenenwelt ist vieles kompliziert, Gefühle werden interpretiert, bewertet und zu einem Teil oft auch abgelehnt. Die gesamte Gefühlspalette anzunehmen und zu leben, wie es die Kinder tun, ist jedoch eine wahre Kraftquelle. Kinder machen es uns vor: Alles im Leben gehört zu uns und das Unangenehme lässt uns erst in Frieden, wenn wir es angenommen haben. Kinder entdecken an vielem immer auch die schönen Seiten, und sie verzeihen schnell. Sie halten nicht krampfhaft fest, sie haften nicht an. Mit Kindern zu arbeiten ist lebendiges Arbeiten, und sie entführen uns immer wieder in das Land ihrer unendlichen Fantasie.



Praxisübung

Fantasiereisen können entspannen, klären, befreien und stärken. Mit der folgenden Reise gelingt es Erzieherinnen, Stressoren ihres Arbeitsalltags herauszufinden und Ansätze für Veränderungen wahrzunehmen, sodass sie mit der Leichtigkeit von Kindern neue Potenziale und Ressourcen entdecken können. Hilfreich ist, den Text auf ein Aufnahmegerät zu sprechen, sodass man sich ganz in die Übung versenken kann, oder ihn sich von jemandem vorlesen zu lassen. Wer möchte, kann Entspannungsmusik begleitend einsetzen. Wichtig ist, sich in eine entspannte Körperhaltung im Liegen oder Sitzen zu bringen, und die Augen möglichst geschlossen zu halten.

*Wie sieht mein Frühstück morgens aus? – Wie fühle ich mich dabei? – Was sind häufig meine ersten Gedanken? – Wie starte ich in meinen Arbeitstag? – Komme ich mit dem Auto, mit der Bahn, mit dem Bus, mit dem Rad oder zu Fuß in die Kita? – Was begegnet mir auf meinem Arbeitsweg? – Mit welchen Gefühlen und Gedanken komme ich an? – Wie denke ich über meine Kolleg*innen, die Kinder, die Familien, die Leitung und meine Aufgaben nach? – Wie fühle ich mich öfter an einem Arbeitstag? – Was treibt mich an? – Was macht mich ineffektiv? – Was entspannt mich? – Habe ich Möglichkeiten, loszulassen, wenn mir etwas zu viel wird? – Was will ich erreichen? – Was will ich dafür tun? – Wo setze ich Grenzen? – Wie gewinne ich Abstand? – Wie sieht der Abschluss meines Tages in der Kita aus? – Wie fühle ich mich öfter am Ende eines Arbeitstages? – Was tue ich abends für meine Erholung? – Wie verbringe ich meine Freizeit?*

L Lernen

Die wichtigste Voraussetzung für lebenslanges Lernen ist ein offener Geist. Wenn Erzieherinnen zu sehr an ihrer Sicht, Kultur und ihren Traditionen festhalten, hindern sie sich, ihren Erfahrungs- und Wissensschatz zu erweitern. Sie mögen dann in bestimmten Gebieten patent und gewissenhaft sein, aber ob sie die Vielfalt eines Themas wirklich erfassen, ist fraglich. Umfassendes Wissen und das Einnehmen verschiedener Perspektiven helfen uns, Fehler zu entdecken und Missverständnisse zu klären. Offenheit und Unvoreingenommenheit sind wichtige Säulen des Lernens und von Verständnis. Mit dieser Qualität können Erzieherinnen positiv in ihrem Arbeitsleben voranschreiten und der Interkulturalität, Intergenerativität und Inklusion vieler heutiger Kitas gerecht werden. Vielfalt wird damit zur Bereicherung. Die Brücke im Berufsalltag ist echtes Interesse und Freude als Antrieb zum Lernen.



Praxistipp

Um innerlich beweglicher und offener zu werden, kann eine Erzieherin jeden Tag in der Kita bewusst wahrnehmen, was sie neugierig macht und was sie innerlich berührt, und diese Impulse aufschreiben. Sie schaut, was in ihr passiert, ohne zu bewerten. So kann sie alte Verhaltensmuster, falsche Denkmuster und ungünstige Gewohnheiten aufweichen. Sie beginnt, mit einer offenen Haltung neue Wege zu beschreiten. Vielleicht ist sie anfangs verunsichert und orientierungslos, aber sie kann sich sagen: „Ich erwarte nur das Beste!“ In Bezug auf ihre Gedanken kann sie sich fragen: „Unterstützt mich dieses Denken?“

M Meditation

Meditieren muss gar nicht immer mit einem langen Ritual verbunden sein. Manchmal ist es effektiver, sich im Arbeitsalltag kurz hinzusetzen und in sich hinein zu spüren, mit offenen Augen auf eine Wand zu

schauen oder Entspannungsmusik zu hören und seine Gedanken zu fokussieren. Es genügt, mit Aufmerksamkeit für das Ein- und Ausatmen zur Ruhe zu kommen und, wenn man mag, dazu ein Mantra zu sprechen. Meditation bringt Erzieherinnen zur Ruhe und zum inneren Gleichgewicht, gleichzeitig klärt sich manches in ihnen. „Die Zentren des Gehirns, die für Wachheit, Konzentration, Einfühlungsvermögen und Mitgefühl verantwortlich sind, zeigen sich bei Langzeitmeditierenden deutlich stärker ausgeprägt“ (Mannschatz, M. (2011): Meditation. Mehr Klarheit und innere Ruhe. München: Gräfe und Unzer, S.7).

Praxisübung

Marie Mannschatz empfiehlt die Achtsamkeitsmeditation und Metta-Meditation. Zwei beispielhafte Übungen zu Einstimmung:

1. „Abends, vor dem Einschlafen, rufen Sie sich für einige Minuten ins Bewusstsein, mit wie viel Achtsamkeit Sie tagsüber da sein konnten, in welchem Moment Sie gerne achtsamer gewesen wären und wo Sie wirklich einverstanden waren mit Ihrem eigenen Verhalten. Wie waren die Körperempfindungen, die Gefühle und Gedanken in diesem Moment?“ (ebd., S.49).
2. „Schauen Sie die Menschen an, die Ihnen begegnen, und fühlen Sie, wie unterschiedlich Ihr Herz auf die Gesichter reagiert. Zieht es sich zusammen? Wappnet oder verschließt es sich? Beginnt es zu strahlen? Nehmen Sie diese Herzensbewegungen zur Kenntnis ohne jegliche Bewertung. [...] Lassen Sie Ihr Herz einfach spüren, was es spürt. Es muss sich nicht erklären. Es muss auch nichts Bestimmtes fühlen. [...] Wenn Sie einige Wochen auf diese Weise Erfahrungen gesammelt haben, gehen Sie einen Schritt weiter und verschenken Sie Metta-Sätze an die Vorübergehenden. Sie können dabei eine Auswahl treffen oder ausnahmslos allen Gutes schicken“ (ebd.).

N Nein

Es ist wichtig, dass Erzieherinnen Nein sagen, wenn sie Nein meinen. Sie müssen immer wieder in einem beruflichen Spannungsfeld verschiedene Interessen moderieren und ausgleichen, auch ihre eigenen. Diese Qualität gelingt ihnen nur mit einem sicheren inneren Stand, sonst können sie zum Spielball von Interessenskonflikten werden. Dabei benötigen sie Klarheit, was sie selbst möchten, wozu sie offen Ja sagen können, und wo sie nicht mehr mitgehen und Nein sagen wollen.

Praxisübung

Der folgende Selbsttest zeigt anhand der Kreuze, die man bei Zustimmung setzt, wie gut es um die Fähigkeit zum Nein sagen steht (je mehr Kreuze, desto besser!):

- Ich sage Nein, wenn ich Nein meine, und Ja, wenn ich Ja meine.
- Ein Nein zur rechten Zeit ist stark.
- Wenn ich mich noch nicht für ein Ja oder Nein entscheiden kann oder will, nehme ich mir Zeit, darüber nachzudenken, in mich hinein zu spüren und meine Intuition zu befragen.
- In der Regel weiß ich, was bei mir zu einem Nein führt.
- Wenn mein Nein übergangen wird, kann ich mich wehren.
- Ich kenne die Fallen, in die ich manchmal tappe, und in denen ich Ja statt Nein sage, aber ich verurteile mich nicht dafür.