

Haltendes Miteinander

Anforderungssensibilität als Grundlage kollegialer Unterstützung

Im Team zu arbeiten ist eine große Ressource – und gleichzeitig kein Selbstläufer. Wie kann es gelingen, sich im Miteinander emotional sicher zu fühlen, es als Ressource für die pädagogische Arbeit zu nutzen? Welche Strategien sind hilfreichen, um sich untereinander zu unterstützen? Die Pädagoginnen Kira Daldrop und Jennifer Burkhardt plädieren dafür, dem eigenen Anforderungserleben und der individuellen Überforderungsschwelle auf die Spur zu kommen und dieses Wissen als Kompass zu nutzen.

Aufeinander abgestimmt oder aneinander vorbei?

»Wo ist eigentlich Bettina schon wieder hin? Gerade jetzt brauchen wir jede Hand in der Garderobe, das weiß sie doch und lässt mich trotzdem hier allein«, schießt es dem Pädagogen Nico entnervt durch den Kopf. Bettina kommt durch die Tür, atmet einmal tief ein und aus und sucht Nicos Blick, der aber nur auf das Kind vor ihm schaut und sie ignoriert, während um ihn herum die anderen Kinder durcheinanderlaufen. Am liebsten würde sich Bettina gleich wieder umdrehen und die Garderobe verlassen.

Solche Momente der Unstimmigkeit, der unausgesprochenen, aber doch spürbaren Irritation, während man gleichzeitig für die Kinder voll präsent sein muss, kennen viele Fachkräfte. Der pädagogische Alltag ist gekennzeichnet von vielen und intensiven Interaktionen und vielen Anforderungen. Nur verständlich, dass es auch den Erwachsenen zu viel werden kann. Stress- und Belastungsreaktionen, erschwerte Kommunikation untereinander, wenig Zeit für Absprachen im Team, Frustration, Resignation und evtl. auch eine hohe Fluktuation im Team können die Auswirkungen von ständiger Überforderung und Unsicherheiten sein. Auch das Risiko für Fehlverhalten gegenüber den Kindern ist erhöht, denn das Team und die Zusammenarbeit ist dafür ein wichtiger Einflussfaktor.¹

Die Abstimmung untereinander im Team, die als ein Teil der sogenannten professionellen Responsivität zu sehen ist, ist von entscheidender Bedeutung für die pädagogische Arbeit. Diese Interaktionskompetenzen pädagogischer Fachkräfte umfassen das aufmerksame Wahrnehmen und die Bemühungen, passend zu reagieren. Dies gilt sowohl gegen-



über den Kindern als auch gegenüber deren Familien und ebenso im Team. Immer ist entscheidend, wie gut es gelingt, sich auf Grundlage der Signale auf das Gegenüber abzustimmen. Daneben hat die Qualität im pädagogischen Team eine hohe Bedeutung für das Wohlbefinden und die Arbeitsfähigkeit der Teammitglieder.³

Die täglichen Abstimmungsprozesse und die gemeinsame Fürsorgearbeit brauchen eine gemeinsame Grundlage der Arbeit im Team: das haltende Miteinander, das die beteiligten Menschen wie ein Rahmen umgibt. Wie soll dieser Rahmen aussehen? Wie behält er seine Stabilität auch in turbulenten Situationen? Was müssen wir dafür voneinander wissen – und was gemeinsam festlegen?

Anforderungssensibilität für ein haltendes Miteinander

Die Anforderungen an die pädagogischen Fachkräfte in ihrem Berufsalltag sind hoch. Wir alle greifen auf vielfältige Strategien zurück, um mit ihnen umzugehen. Der Blick auf die Anforderungen, z.B. durch Rahmenbedingungen und die tägliche Teamarbeit, macht auch mögliche Überforderungen sichtbar: Jede:r hat individuelle Überforderungsschwellen, die von vielen Faktoren beeinflusst werden. Die Grundbedürfnisse spielen dabei eine wichtige Rolle, aber auch die

Wahrnehmung und Verarbeitung von Reizen oder die Menge der Anforderungen und die Art der Bewältigungsstrategien. Es braucht Aufmerksamkeit und ein Augenmerk auf das jeweilige Handlungsrepertoire, um sich selbst und die Kolleg:innen in schwierigen Situationen noch besser kennenzulernen und das gemeinsame Arbeiten als Unterstützung zu nutzen. Das Verstehenwollen ist eine Säule des haltenden Miteinanders – genau wie die Annahme, dass die Menschen im Team das für sie Bestmögliche tun. Daran müssen wir v.a. denken, wenn wir bestimmte Verhaltensweisen nicht auf Anhieb einordnen können.

Was uns zusammenhält

Die Frage »Wie wollen wir als Team zusammenarbeiten?« kann für die Entwicklung eines haltenden Miteinanders ein Leitgedanke sein. Diese Art der Zusammenarbeit stellt ein Gefühl von Sicherheit und Orientierung her und wird getragen von ganz konkreten und bewusst getroffenen Absprachen auf Grundlage eines gemeinsamen Ziels und professioneller Verantwortung.

Ein haltendes Miteinander orientiert sich an folgenden Punkten:

- dem gemeinsamen pädagogischen Auftrag als verbindendes Element,
- dem »guten Grund« als Leitgedanke (Menschen tun das für sie Bestmögliche),
- dem achtsamen Wahrnehmen des Gegenübers,
- der Anerkennung der Wahrnehmung und Gefühle des Gegenübers (sie werden ihm nicht abgesprochen),
- dem offenen und sachlich konstruktiven Besprechen von Problemen, dem Vermeiden von Vorwürfen,
- der Bestärkung und Unterstützung,
- der gegenseitigen Fürsorge,
- der gegenseitigen Anerkennung als Ressource.

Diese Perspektive eröffnet den Blick auf das Team im Gesamten, auf die einzelnen Teammitglieder und den Respekt gegenüber der Individualität jedes Einzelnen sowie der Notwendigkeit, dass alle an einem Strang ziehen. Denn es ist wichtig, dass pädagogische Fachkräfte nicht permanent über ihre Grenzen gehen müssen, sich nicht allein gelassen fühlen und nicht ständig überfordert sind.

In einem anforderungsreichen Arbeitsumfeld wie der Kita, mit so vielen tagtäglich wiederkehrenden Herausforderungen und den gegebenen Rahmenbedingungen, müssen die Ressourcen genutzt werden, die da sind. Das Team ist eine davon! Ein haltendes Miteinander beinhaltet neben der Responsivität und der Fürsorge füreinander das Element der Anforderungssensibilität sich selbst und den Kolleg:innen gegenüber. Hier noch einmal diese zwei wichtigen Punkte im Einzelnen:

Anforderungssensibilität sich selbst und den Kolleg:innen gegenüber

Anforderungssensibilität ist ein von uns entwickelter, umfassender Ansatz für die konkrete pädagogische Arbeit sowohl mit Kindern also auch für die Zusammenarbeit mit Familien und im Team sowie zur Selbstreflexion.

Anforderungen können beschrieben werden als eine Erwartung oder Forderung an die Handlungskompetenz einer Person. Sie können durch Situationen und Kontexte, durch andere Personen, aber auch durch innerpsychische und physiologische Zustände entstehen. Gibt es ein Ungleichgewicht zwischen den Anforderungen und den Handlungsmöglichkeiten einer Person, zeigt sich dies in einer Unter- oder auch Überforderung und in Stress- und Belastungsreaktionen. Besteht dieses Ungleichgewicht über einen längeren Zeitraum und ohne die Möglichkeiten der Änderung, z.B. durch Anpassung der Situation oder eine hilfreiche Begleitung und Erweiterung der Handlungskompetenzen, kann sich das negativ auf die Gesundheit oder auf die Reaktionen gegenüber den Kindern und die Ausübung der professionellen Arbeit auswirken.⁵

Anforderungssensibel zu sein bedeutet, Anforderungen sowie daraus entstehende Handlungsoptionen im Kontext der jeweiligen Situation und aus der individuellen Perspektive einer Person zu beachten. Es geht um die Stärkung der Steuerungs- und Bewältigungskompetenz und um die Reduzierung von Überforderungssituationen. Sensibel für Anforderungen zu sein, erkennt im Grundsatz an, dass jede Person Anforderungen unterschiedlich wahrnimmt, empfindet und im Rahmen ihrer Möglichkeiten bewältigt. Die sichtbaren Reaktionen eines Menschen sind beeinflusst von der konkreten Situation, von den eigenen Erfahrungen und dem Wirksamkeitserleben der eigenen Strategien, also einer Rückmeldung durch die soziale Umwelt.

Anforderungssensibilität eröffnet so neue Perspektiven, wie ein gezieltes Wahrnehmen, Einordnen und Bewerten von Anforderungen unter den Aspekten von Belastung oder positiver Herausforderung gelingen kann.

- **Responsivität im Team:** Damit ist gemeint, sich in der Interaktion und auf Grundlage der jeweiligen Situation bzw. Aktivität auf einen Interaktionspartner abzustimmen. Es beinhaltet:
 - das aufmerksame Wahrnehmen sowohl des Gesprochenen als auch der non-verbalen Ebene
 - das Interpretieren dieser Wahrnehmung: Was bedeuten die Signale meiner Teamkolleg:in – im Kontext dieser Situation und ausgehend von dem, was ich über die Person weiß?
 - das passende Beantworten auf non-verbaler oder/und verbaler Ebene.

Dabei gibt es kein Richtig oder Falsch. Es ist ein Kreislauf, ein sich immer wiederholendes Sich-Aufeinander-Beziehen und Aufeinander-Abstimmen.

- **Fürsorge füreinander im Team:** Auch innerhalb des Teams ist die professionelle Fürsorge füreinander wichtig. Damit wird berücksichtigt, dass die emotionale Fürsorgearbeit mit jungen Kindern in einem hohen Maße abhängig ist vom Wohlbefinden und Stresserleben der erwachsenen Person, und dass ein Team nicht einfach nebeneinanderher arbeiten kann. Die Teammitglieder beeinflussen sich immer gegenseitig. Fürsorge füreinander zu übernehmen ist eine große Ressource im Alltag und ein Weg, mit den vielfältigen Anforderungen an pädagogische Fachkräfte umzugehen.

Mein individuelles Anforderungserleben als Kompass im Alltag

Es ist Mittagessenszeit in der Krippe. Schon wieder steht Ninas Kollegin aus dem Kindergartenbereich in der Tür und ruft: »Morgen starten wir dann die Eingewöhnung oben in meiner Gruppe mit Lily, ja? Sag der Mama heute bitte Bescheid.« Ninas Ohren summen, ihr Kopf schmerzt. Teller klappern, ein Glas fällt um, und das Telefon klingelt. Nina ist gerade alles zu viel.

Sich selbst sehr gut zu kennen, zu wissen, was uns zu viel ist, worauf wir sensibel reagieren, wie wir Informationen gut verstehen und Ideen umsetzen können, ist ein wichtiger Baustein der Anforderungssensibilität. Sich selbst ganz bewusst wahrzunehmen und den eigenen Strategien auf die Spur zu kommen, kann einige Zeit in Anspruch nehmen und gleichzeitig eine wertvolle Erfahrung und Handlungsgrundlage für die kollegiale Unterstützung sein. Insbesondere in Berufen mit jungen Kindern, mit vielen Interaktionen und ebenso viel Co-Regulation, kann es passieren, dass die Wahrnehmung des eigenen Anforderungserlebens und der eigenen Bedürfnisse aus dem Blick gerät. Inmitten unserer Aufmerksamkeit für die Situation um uns herum blenden wir uns selbst aus.

Hier kann es helfen, **Ressourcen und Wissen** über sich selbst bewusst zu machen und bewusst einzusetzen: Was mache ich, um mich zu beruhigen? Was entspannt mich, was bereitet mir Freude? Was bereitet mir Stress? Wie reagiere ich auf Stress? Gibt es Reize, auf die ich besonders sensibel reagiere?

Was sind meine **eigenen Bewältigungsstrategien** in solchen Situationen? In welchen Situationen reagiere ich mit folgenden Verhaltensweisen und Handlungsimpulsen oder beobachte folgende Reaktionen bei mir selbst:

- flache oder angespannte Atmung und Veränderungen im Sprechrhythmus



- körperliche Anspannung, z.B. im Kiefer, im Nacken, den Schultern oder in den Händen
- Vermeiden von Situationen oder Aufgaben
- Rausschieben oder andere Dinge vorziehen
- Verlassen der Situation (oder der deutliche Wunsch danach)
- Gedankenkreise und Grübeln
- innere Unruhe oder Gereiztheit
- Ohnmachtsgefühl, Leisewerden und In-sich-selbst-Versinken
- Flüchten in den Modus: Augen zu und durch!
- Hektisch- und Fahrigwerden

Dem eigenen Anforderungserleben auf die Spur zu kommen, kann der Beginn eines **anforderungssensiblen Miteinanders** sein: Welche Anforderungen machen mir Spaß, welche erleide ich ganz gern, welche fordern mich positiv heraus? Gibt es Aufgaben oder Situationen, die ich im Team gerne übernehme, da sie für mich weniger belastend sind als für andere? Aber auch: Gibt es Zeiten und Situationen, in denen ich diese für mich positiv geprägten Anforderungen weniger gut bewältigen kann? Und welche Anforderungen sind mir unangenehm, sodass ich sie zu umgehen versuche, welche setzen mich unter Druck? Wann werden mir Situationen zu viel, da die Summe an Anforderungen mich überwältigt (auch wenn ich die einzelnen Anforderungen sonst gut bewältige)?

Welche Anforderungen sind in meinem Team bereits aufgeteilt: Haben wir Regelungen gefunden, wer bestimmte Aufgaben übernimmt, da diese Personen das gerne machen und hier besondere Fähigkeiten haben?

Das Code-Wort

Uns im Miteinander gegenseitig zu halten, kann auch bedeuten, in akuten Stresssituationen gemäß einer vorherigen Absprache einzuschreiten. Das Code-Wort oder ein vereinbarter Satz wird vor allem im Kontext des Kinderschutzes diskutiert.⁴ Nehmen wir Überforderung bei unseren Kolleg:innen wahr, kann es hilfreich sein, einen vereinbarten Satz zu sagen, der der Person die Möglichkeit gibt, die herausfordernde Situation zu übergeben und gegebenenfalls die Situation zu verlassen. Es ist wichtig, dieses Vorgehen zuvor gemeinsam abzusprechen.

Unser gemeinsamer Weg

Nora steht ein Gesprächstermin mit der Familie von Esra bevor. Der Termin ist bereits vereinbart, jedoch ist es Nora mulmig zumute, und sie würde den Termin am liebsten absagen. Sie kann an nichts anderes denken. Ihre Leitung bemerkt Noras Nervosität und spricht sie darauf an. Gemeinsam überlegen sie, was Nora so nervös macht, welche Anforderungen für sie offenbar gerade nicht zu bewältigen sind. Sie kommen zu dem Schluss, dass Nora sich in Elterngesprächen noch unsicher fühlt. Die Leitung bietet verschiedene Lösungsmöglichkeiten an, um die Anforderungen an Nora zu reduzieren: »Würde es dir helfen, wenn wir gemeinsam das Gespräch vorbereiten oder gemeinsam durchführen? Oder sollen wir es auf nächste Woche verschieben?« Nora atmet durch: »Ja, lass es uns gemeinsam vorbereiten, ich glaube, dann schaffe ich das gut!«

Wenn wir beobachten, dass eine Kolleg:in z.B. eine Situation oder eine Aufgabe vermeidet, eine Aufgabe nicht erledigt oder versucht, sie nicht anzunehmen, dann könnte es sein, dass diese Aufgabe für sie eine in dem Moment nicht zu bewältigende Anforderung darstellt. Oder wir nehmen wahr, dass eine Kolleg:in mit Gereiztheit oder Unruhe reagiert und eine Anforderung sie massiv unter Druck setzt. Diese Perspektive schafft Verständnis und Handlungsmöglichkeiten statt Groll und Frustration. Das Verhalten, das ich beobachte, erfüllt für mein Teammitglied gerade einen wichtigen Zweck – es ist ein Schutz vor Überforderung. Ebenfalls wichtig ist zu berücksichtigen, dass sowohl ich selbst als auch die anderen im Team, genauso wie Kinder und Familien, unsere Welt, Umweltreize, die Aufgaben und Anforderungen der Arbeit und die Kommunikation miteinander auf eine spezifische Weise wahrnehmen. Nicht für jede Person sind Anforderungen gleich belastend. Menschen haben unterschiedlich sensible Nervensysteme und Wahrnehmungen: So kann schnell Unverständnis entstehen. Insbesondere dann, wenn die Wahrnehmung sich deutlich unterscheidet wie in einem neurodiversen Team.

Natürlich gibt es auch Grenzen im Miteinander. Grenzverletzendes Verhalten und gewaltvolle Äußerungen gegenüber Kolleg:innen, Familien und Kindern sollen durch eine verstehende Perspektive nicht gerechtfertigt oder gar toleriert werden.

Von vielen Menschen gern genutzt und als hilfreich zur Anforderungsbewältigung empfunden sind interaktive Strategien: Dazu gehört z.B. um Hilfe zu bitten oder Hilfe anzubieten, um Rat zu fragen, sich begleiten zu lassen, erzählen zu können, Anforderungen zu reduzieren, z.B. durch Zuarbeiten, das Übernehmen kleiner Schritte oder das Besprechen von Prioritäten.

Das haltende Miteinander ist ein Weg

Wenn wir gemeinsam arbeiten, heißt das, dass wir dieses Miteinander nutzen können, um Überforderungssituationen zu reduzieren. Wenn Situationen als eine unüberwindbare Herausforderung empfunden werden oder ich regelmäßig in der Begleitung eines Kindes an meine Handlungsgrenzen komme, dann gilt es, damit professionell umzugehen. Das haltende Miteinander und das bewusste Einsetzen der Anforderungssensibilität kann an dieser Stelle eine große Entlastung sein: das Gefühl, sich im Team mit seinen Unsicherheiten und Herausforderungen zeigen zu können und Hilfe und Unterstützung zu erfahren. Es ist ein Prozess und ein gemeinsamer Weg, der die Grundlage schafft, einen Arbeitsplatz und Lebensort Kita zu gestalten, an dem sich alle wohlfühlen.

- 1 Vgl. Maywald J. (2019): Gewalt durch pädagogische Fachkräfte verhindern. Freiburg im Breisgau, S. 20
- 2 Gutknecht D. (2015): Bildung in der Kinderkrippe. Wege zur Professionellen Responsivität. Stuttgart, S. 9
- 3 Wertfein M. et al. (2013): Die Bedeutung des Teams für die Interaktionsqualität in Kinderkrippen. In: Frühe Bildung 1/2
- 4 Schneider H. (2024): Ist es sinnvoll, im Team ein »Codewort« zu vereinbaren, um sich gegenseitig auf grenzverletzendes Verhalten gegenüber Kindern aufmerksam zu machen? In: kindergarten heute – Das Leitungsheft 4/24
- 5 Nürnberg C. (2018): Kita-Alltag zwischen Belastung und Erfüllung. Ergebnisse einer explorativen Interviewstudie mit Gruppenkräften und Kita-Leitungen. Eine Studie der Weiterbildungsinitiative Frühpädagogische Fachkräfte (WiFF). München: Deutsches Jugendinstitut

Kira Daldrop, Erziehungswissenschaftlerin M.A., und Jennifer Burkhardt, Sozialpädagogin B.A., leiten das von ihnen gegründete InFanT Institut. Sie bilden pädagogische Fachkräfte zu vielfältigen Themen rund um responsive Beratung, Neurodivergenz- und Anforderungssensible Pädagogik und Regulation aus und weiter.

Kontakt

www.infant-institut.de