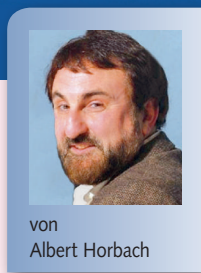




© Stephanie Hofschlaeger – pixello.de

# Freundschaft im Team!?



von Albert Horbach

*Fühlen Sie sich auch so bewegt und angerührt, wenn Sascha Grammels Josie singt: „Willst du mein Freund sein ...? Freundschaft, echte Freundschaft wünschen und suchen sich Menschen von klein auf. Für Kinder ist der Kindergarten meist die erste Gelegenheit, viele andere Kinder kennenzulernen, zu erleben und unter ihnen Freunde und Freundinnen zu finden. Beziehungen werden eingegangen oder wieder gelöst, ein ständiges Thema für viele Kinder, sie wollen dazugehören, bemerkt, beachtet und wertgeschätzt werden. Es kann durchaus sehr schmerzlich sein, nicht mitspielen zu dürfen, nicht dazuzugehören, ausgeschlossen, gehänselt und geärgert zu werden. Allerdings gibt es auch Kinder, die gerne manchmal für sich allein spielen und sich beschäftigen können, ohne traurig zu sein oder die wählerisch in der Auswahl ihrer Freunde sind, für die es stimmiger ist, einen Freund zu haben, der ihnen viel wert ist, als viele zu haben, die ihnen weniger bedeuten. Diese Haltung muss nicht ein Alarmzeichen für mangelnde soziale Kompetenz sein. Manche dieser Kindergartenfreundschaften halten sehr lange. Überall, wo sich Menschen begegnen – in Kindergarten, Schule, Berufsausbildung, Studium und Arbeitswelt – können Freundschaften entstehen, aus dem uralten menschlichen Bedürfnis, wahrgenommen, beachtet und wertgeschätzt zu werden, dem Wunsch, verstanden zu werden, zu vertrauen.*

**B**ieten da nicht gerade die Teams in den Kitas ideale Rahmenbedingungen für das Entstehen freundschaftlicher Beziehungen? Beste Freundinnen (meistens arbeiten ja da Frauen zusammen), berufliches Engagement für Kinder, sinn- und wertvolle Tätigkeit mit hohem Gutmenschfaktor und der Möglichkeit, eigene Vorlieben und Fähigkeiten (z.B. im kreativen und musischen Bereich) einzubringen. Nun, wenn dem so wäre, wären Teamsupervisionen, Konfliktberatungen, Coachings etc. in weit geringerem Maße nötig. Werfen wir doch mehrere Blicke auf Bereiche der Teamarbeit, in der sich „Freundschaft“ ambivalent, mehrdeutig, bemerkbar machen könnte. (Da ja – leider – Teams in Kitas meist aus Frauen bestehen, mit einer bewussten Einseitigkeit in Richtung der Zusammenarbeit von Frauen.)

## Leitung und Freundschaft – ein Dilemma?!

„Ich stolpere oft über meine Verschmelzungstendenz nach unten.“

Darf eine Leiterin im Team Freundschaften suchen, finden und leben? Verträgt sich das mit ihrer Leitungsrolle? Oder sollte sie (wie Captain Janeway in „Voyager/Star-Trek“) immer ein Stück Distanz zur „Mannschaft“ wahren und eine gewisse Einsamkeit in Kauf nehmen als Preis und systemische Notwendigkeit ihres „Kapitänpatentes“? Sie ist schließlich auch eine Frau und ab hier übernehme ich einige Thesen (Thesen – nicht Fakten, prüfen Sie selbst, ob Sie sich wiederfinden, liebe Leserin), Thesen, die Frauen über Frauen in Leitungsfunktionen in sozialen Arbeitsfeldern aufgestellt haben.

**Für Frauen ist es auch am Arbeitsplatz sehr wichtig, gemocht zu werden.**

**Für Frauen ist es schwieriger, mit Menschen zusammenzuarbeiten, die sie nicht mögen:** Kann, soll und will eine Leiterin freundschaftliche Beziehungen zu allen Teammitgliedern haben? Die wiederum von ihr ebenfalls, möglichst bedingungslos gemocht werden wollen? Kann eine Leiterin „everybody's darling“ sein?

**Frauen verhalten sich ungern klar dominant. Gleichberechtigte Beziehungen stellen für sie den Idealzustand dar:** Aber de facto und de jure bei aller Betonung der Teamarbeit – es gibt eine Verantwortungshierarchie. Wenn diese nicht gesehen, respektiert und genutzt wird, von Leiterin

und Team, kann dies zu mangelnder Klarheit und Schwächung in der Leitungsrolle führen, zum Konflikt zwischen Beziehungsorientierung und Entscheidungsnotwendigkeit, der aber von außen in der Regel dann der Leitung angelastet wird.

**Entscheidungen von Frauen werden eher durch die Umstände als durch die Erfordernisse einer Situation bestimmt, sie können z.B. nur schwer Entscheidungen treffen, die zulasten anderer Personen gehen:** Was wäre denn, wenn die Leiterin eine Entscheidung treffen muss (die das Team nicht treffen kann oder will), die für die Betroffene, z.B. ihre beste und vertrauteste Freundin im Team, unangenehme private Auswirkungen hätte? Ein Urlaub kann nicht wie gewünscht genommen werden, eine ungeliebte Tätigkeit muss längerfristig übernommen werden (Gruppendienst statt attraktiver Sonderaufgaben) etc. Würde sie ihre Freundin verschonen, würde es die Freundschaft aushalten, wenn die Leiterin korrekt ohne persönliche Bevorzugungen Entscheidungen trifft? Wäre sie frei von der Versuchung, um der lieben Freundschaft willen doch unausgesprochene Privilegien zu gewähren? Und wie wäre es um den Teamgeist bestellt, wenn die anderen sich benachteiligt fühlten? Auch wenn Teammitglieder ungerecht bis gemein sein können – von Leitung wird Gerechtigkeit und die Gleichbehandlung aller erwartet, sonst macht sie sich angreifbar.

**Für Frauen ist das Zeigen von Gefühlen bzw. das Sich-Wohlfühlen am Arbeitsplatz wichtiger, sie sind von Lob und Anerkennung abhängiger als Männer und nehmen sich Kränkungen mehr zu Herzen. Kritik wird als persönlicher Angriff gewertet:**

„Harmonie“ als Idealzustand freundschaftlicher, kollegialer Beziehungen – selbstkritische Kolleginnen sprechen da gelegentlich von „Harmoniesucht“. Wie kann Leitung, wie kann Teamarbeit in der Realität, auf der Suche nach dem guten Weg, nach Entwicklung effektiv sein, wenn die Leitung weder begründete Kritik aussprechen oder annehmen möchte, um nur ja nicht die guten Beziehungen zu riskieren? Wenn das Team nicht bereit ist, sich selbstkritisch zu reflektieren und so zusammenzuwachsen, belastbare Arbeitsbeziehungen zu entwickeln, die mit hoher Wahrscheinlichkeit eher zu Freundschaften führen. „Freunde sprechen miteinander in achtungsvoller Offenheit.“ (Maximilian Scheer, dt. Journalist).

Tja, liebe Leiterinnen, Sie leben in einem echten Dilemma, einer Situation, aus der es keinen sicheren Ausweg gibt, sondern nur eine persönliche Entscheidung. Sie teilen dieses Schicksal mit allen Führungskräften in allen Organisationen: Wie viel Distanz, gelegentlich mit Hierarchie- und Statusbetonung, aber nicht „Unzugänglichkeit“ ist nötig, wie viel Nähe, menschliche Wärme, Freundschaft, aber nicht „Verschwesterung“ ist möglich? Ein Schlüssel zum Erfolg: Nicht gemocht, sondern respektiert zu werden – Leitungskompetenz vorausgesetzt.

*„Aber mit wem soll ich reden?  
Mit Freunden? Mit diesen rede ich freilich am liebsten. Ich dürfte ihnen nur ein halbes Wort sagen, so verstünden sie mich.“*

*Friedrich Gottlieb Klopstock,  
Von der Freundschaft*

## Freundschaft in der Gruppe

Es gilt vieles von dem, was oben gesagt wurde, auch für die Mitarbeiterinnen in den Kitagruppen. Hier sind die Beziehungsmöglichkeiten begrenzter, Nähe ist intensiviert, Distanz fast aufgehoben. Wenn hier nicht als Minimalbasis ein respektvolles Miteinander funktioniert, wird die Gruppenarbeit zur Qual. In Konfliktsituationen wird oft betont, man sei ja auch Erzieherin wie die Gruppenleiterin. Fachliche Gleichwertigkeit darf aber notfalls nicht die Verantwortungshierarchie ausblenden, Gleichrangigkeit ist damit nicht gegeben. Eine belastbare Freundschaft zwischen den Erzieherinnen kann sehr wohltuend sein, sollte aber nicht zu einer Isolation der Gruppe innerhalb des Teams führen. Die bewusste und gewollte Rotation der Teammitglieder in vernünftigen Umfang kann durchaus eine Möglichkeit sein, dass jedes Teammitglied mit jedem anderen arbeiten lernt. Das Prinzip scheint aber eher die Ausnahme, ein Umsetzung in eine andere Gruppe wird häufig dann praktiziert, wenn eine gemeinsames Arbeiten nicht mehr möglich ist, weil keine Bereitschaft besteht, die zugrunde liegenden Konflikte konstruktiv zu lösen.

## Freundschaft mit Eltern

Man kommt aus dem gleichen Umfeld, kannte sich schon vorher privat, ehemalige Kindergartenkinder kommen jetzt als Kindergartenmütter, Eltern vertrauen den Erzieherinnen ihre Kinder an – oft entsteht dadurch ein Vertrauensverhältnis, in dem intimste Dinge ausgetauscht werden – mit dem Risiko, dass es manchen Erzieherinnen immer schwerer fällt, sich abzugrenzen, wenn die Inanspruchnahme durch Eltern als „Seelsorger“ überhandnimmt. Kurz, es gibt viele Pfade, über die Freundschaften mit Eltern entstehen könnten. Und wenn sie echt und belastbar sind, kann das für beide Seiten ein Gewinn sein. Eltern als Erziehungspartner, als Unterstützer, als Vorlesepaten etc. zu gewinnen, geht meist nur über gute persönliche Beziehungen, es müssen nicht immer Freundschaften daraus werden, aber wo wäre die Trennung da konkret zu ziehen?

Positive Auswirkungen freundschaftlicher Nähe zu den Eltern können aber auch ins Gegenteil umschlagen, wenn interne Anliegen der Kita und des Teams über die persönliche Beziehung nach außen getragen werden. Gerade bei gravierenden Teamkonflikten werden Eltern leider häufig informiert, instrumentalisiert und es kommt zum Versuch, sie als „Verbündete“ zu gewinnen. Allerdings: Zu manipulieren, Stimmung zu machen, Betriebsinterna nach außen zu tragen, Betriebsklima und Arbeitsfrieden zu stören, ein negatives Bild der Einrichtung zu erzeugen, kann als gravierender Verstoß gegen die Loyalitäts- und Verschwiegenheitspflicht jedes Mitarbeiters gewertet werden und dienstrechtliche Maßnahmen nach sich ziehen. Ein professionelles Rollenbewusstsein, die Fähigkeit, sich abzugrenzen, dafür zu sorgen, dass miteinander und nicht übereinander gesprochen wird, darf erwartet werden. Auch Eltern können versucht sein, ihnen freundschaftlich verbundene Erzieherinnen zu nutzen, um Meinungen, Kritik und Interessen indirekt ohne persönliches Risiko in die Kita zu senden. Wehren Sie gemeinsam den Anfängen! ■

## AUTOR

**Albert Horbach** ist Diplom-Psychologe, selbstständig tätig in Beratung, Fortbildung und Training von Menschen und Organisationen und natürlich ein Teil der „kinderleicht!“-Redaktion.