

# Team-Gewalt gehört ins Schutzkonzept

Was mich in den letzten Tagen beschäftigt, sind nicht nur die Geschichten über Gewalt in Teams. Es sind die Reaktionen darauf.

Viele versuchen zu verstehen, warum Menschen gewaltvoll handeln. Sie verweisen auf Stress, auf Personalmangel, auf Druck durch Eltern, auf unklare Übergaben und auf unterschiedliche pädagogische Haltungen. All das ist real und doch hinter-lässt es bei mir ein Unbehagen.

Diese Erklärungen tun oft mehr, als nur einzuordnen. Sie entschärfen. Plötzlich ist Gewalt kein Gewaltphänomen mehr, sondern ein „natürlicher Verlauf“. Etwas, das eben passiert, wenn Systeme überlastet sind. Etwas, das man nachvollziehen kann. Etwas, wofür am Ende niemand mehr wirklich verantwortlich ist. Und genau das erschreckt mich.

Denn hier verschiebt sich der Blick:

- von der Wirkung auf die Umstände,
- von der Grenzverletzung auf das Befinden der Person, die sie ausgeübt hat,
- von Macht auf Stress.

Dieses Muster kennen wir nicht nur aus Teams. Wir kennen es auch aus anderen Gewaltkontexten sehr gut.

Beispielsweise wenn Kinder Gewalt erfahren und die Überforderung der Eltern in den Vordergrund rückt. Wenn Gewalt in Partnerschaften mit angeblicher Provokation erklärt wird. Wenn Machtmissbrauch relativiert wird, weil es „keine böse Absicht“ gegeben habe. Immer wieder dieselbe Bewegung: Gewalt wird verständlich gemacht und dadurch ein Stück entkräftet.

Ich glaube nicht, dass Menschen das tun, weil sie Gewalt gutheißen. Ich glaube, sie tun es, weil Gewalt uns verunsichert. Wenn wir anerkennen müssten, dass Gewalt nicht nur von „bösen Menschen“ ausgeht, sondern mitten aus normalen, professionellen, gut gemeinten Kontexten entsteht, müssten wir auch anerkennen: Ich könnte Teil davon sein. Wir alle könnten Teil davon sein.

Und das ist schwer auszuhalten. Also erklären wir. Wir ordnen ein, kontextualisieren und beruhigen uns. Doch Gewalt verliert ihren Charakter nicht dadurch, dass wir Gründe für sie finden. Stress erklärt Verhalten. Er legitimiert es nicht. Und vor allem erklärt er keine stabilen Machtmuster wie Schuldzuweisungen, Beschämung und Hierarchisierung.

Teams, egal aus welchem Berufs-feld, sind Gruppen. Eine Kita ist dabei keine Ausnahme. So wie eine Kindergruppe oder eine Schulklasse eine Gruppe ist, ist es auch ein Kita-Team. Und sobald Menschen eine Gruppe bilden, entstehen automatisch bestimmte Dynamiken:

- Machtverhältnisse.
- Zugehörigkeit und Ausschluss.
- Normen: „So machen wir das hier“.
- Rollen: Anführer\*innen, Mitläufer\*innen, Außenseiter\*innen.

Das passiert nicht erst im Konflikt. Das passiert immer. Deshalb ist Gewalt in Gruppen kein Ausrutscher. Sie ist erwartbar.



Ja, der Satz „In Gruppen ist Gewalt erwartbar“ ist wirklich nicht schön, weil er uns zwingt, Abschied von der Illusion zu nehmen, dass gute Absichten ausreichen würden, um miteinander klarzukommen.

Aber es ist so:

Die Vorstellung, wir müssten nur nett zueinander sein, hilft uns an dieser Stelle leider nicht weiter.

Zu sagen, Gewalt sei in Gruppen erwartbar, heißt nicht, sie zu normalisieren. Es heißt, Verantwortung zu übernehmen und mit dieser Erwartbarkeit professionell umzugehen.

Teams sind nicht schwierig. Teams sind Gruppen. Und Gruppen brauchen Struktur, Moderation, Reflexion und klare Leitungen in ihrer Rolle als Kulturentwickler\*innen.

Und zum Abschluss noch diesen Gedanken:

Das Thema Feedback-Kultur ist in vielen Einrichtungen trotz Supervision und Fortbildungen ein Dauerbrenner. Es wird viel darüber geredet und erörtert und dennoch kommen wichtige Dinge nicht auf den Tisch. Warum?

Ich versuche schon lange, darauf Antworten zu finden. Und gerade jetzt wird mir etwas klar:

Viele Fachkräfte verstehen die fachlichen Argumente. Sie wissen, was in Konzepten, Fortbildungen und Leitlinien richtig wäre. Und dennoch spüren sie instinktiv, dass etwas nicht stimmt.

Viele sind erschöpft, verletzlich und innerlich hoch angespannt und erleben, dass Zugehörigkeit in Gruppen immer auch einen Preis hat. Sie spüren, dass Feedback-Kultur, so wie sie in Konzepten beschrieben wird, im gelebten Gruppengeschehen nicht wirklich trägt, weil Macht, Zugehörigkeit und mögliche Grenzverletzungen nicht real bearbeitet werden.

Meine These ist deshalb:

**Solange Gewalt in Teams kein expliziter Teil von Schutzkonzepten ist, wird es keine tragfähige Feedback-Kultur geben.**

Dann werden Dinge nicht angesprochen.

Dann werden Grenzverletzungen relativiert.

Dann werden Situationen, in denen Kinder Gewalt erleben, eher erklärt als geklärt.

Nach all diesen Überlegungen erscheint es mir nicht nur wichtig, sondern auch zutiefst produktiv für Teams, sich dieser Realität gemeinsam im Dialog zu stellen:

**Wie gehen wir würdevoll damit um, dass Gewalt in Teams erwartbar ist und dass jede\*r von uns, je nach Rolle und Situation, Teil dieser Dynamiken sein kann?**

Vielleicht kann das gemeinsame Arbeiten an dieser Frage ein Anfang sein, Verantwortung ernst zu nehmen und einen würdevollen Umgang mit einer Realität zu entwickeln, die uns alle betrifft.

