

# Vorwort

## Liebe Leserinnen, liebe Leser!

Das Arbeitsfeld einer Leiterin/eines Leiters hat sich in den letzten Jahren in hohem Maße verdichtet, da immer mehr gesellschaftliche, berufs- und arbeitsspezifische (Belastungs-)Faktoren das Leitungshandeln beeinflussen. Zum einen handelt es sich um Veränderungen in unserem gesellschaftlichen Alltag: die Ankunft von Flüchtlingsfamilien, der Druck, der durch die zunehmende Geschwindigkeit von Prozessen innerhalb unserer Tätigkeitsfelder entsteht, die Datenflut an Informationen oder die durch moderne Technik generierte, permanente Präsenz unseres Jobs. Zum anderen belasten uns im frühpädagogischen Arbeitsfeld – neben den stets vorhandenen zwischenmenschlichen Herausforderungen und dem emotionalen Druck – zunehmend Klientel mit hohem Konfliktpotenzial, komplexe Familienstrukturen oder mangelnde gesellschaftliche Anerkennung. Auch arbeitsspezifische Entwicklungen wie Fachkräftemangel, Vielfalt der Ausbildungswege oder Interkulturalität stellen zusätzliche Aufträge dar. Zugleich tragen Sie als Leitungskraft die Verantwortung dafür, dass alle Mitarbeiter/-innen die bestmöglichen Bedingungen für die Erfüllung ihrer vielfältigen Aufgaben vorfinden. Der Katalog der zentralen Leitungsaufgaben umfasst daher eine lange Liste an Kompetenzen: Ziele setzen/vereinbaren, Strategien entwickeln, Motivieren, Initiieren, Planen, Fördern, Beraten, Informieren, Kooperieren, Koordinieren, Probleme definieren, Entscheiden, Realisieren, Kontrollieren, Lenken. Jedoch können diese Aufgaben bzw. Kompetenzen nicht – oder nur unzulänglich – umgesetzt werden, wenn das alles Entscheidende nicht vorhanden ist: die Kommunikationskompetenz. Denn Kommunikation ist die Grundlage, auf der Ihr beruflicher Alltag aufbaut, ihre Beherrschung das zentrale Instrument! Kommunikationskompetenz wird uns nicht in die Wiege gelegt. Vielmehr müssen wir sie uns erarbeiten, ständig überprüfen und kontinuierlich weiterentwickeln.

Tatsache ist aber auch, dass uns Gespräche nicht immer leichtfallen – ganz besonders, wenn der Anlass dafür weniger erfreulich ist – und häufig nicht befriedigend verlaufen

oder gar zu Problemen führen. Daher setzt gelingende Kommunikation eine bewusste Gestaltung dessen, was mitgeteilt und erreicht werden will, voraus. Als Leitung einer Kita sehen Sie sich mit einer Vielfalt an Gesprächen konfrontiert.

Genauso zahlreich wie die Gesprächsanlässe (siehe Inhalt) sind auch Ihre Gesprächspartner. Neben vielen externen wie Horte, Schulen, andere Kindertageseinrichtungen, Pfarreien/Kirchengemeinderat, Jugendamt, Gesundheitsamt, Kinderarzt-Praxis, Frühförderstelle, Vereine (Sport, Musik, Kultur, Kleintier etc.), Therapeut(inn)en (Logopädie, Heilpädagogik, Ergotherapie etc.), Fachberatungen, Sponsoren sind jedoch Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Eltern und der Träger Ihrer Einrichtung mit Abstand die Gesprächspartner, mit denen Sie am häufigsten kommunizieren. In diesem Heft werde ich daher die bedeutendsten Gesprächsanlässe mit diesem Personenkreis beleuchten.

Ich möchte meinen Teil dazu beitragen, dass Sie als Führungskraft Ihr Kommunikationsverhalten und Ihre Gespräche

- besser reflektieren,
- sorgfältiger und umsichtiger vorbereiten,
- professioneller durchführen,
- differenzierter aufbereiten können.

Hierzu stelle ich Ihnen „aus der Praxis für die Praxis“ für eine Vielzahl an leitungsrelevanten Gesprächsarten jeweils

1. eine Definition,
  2. Hinweise zum Gesprächsinhalt und -ziel,
  3. die Grundsteine der Gesprächsvorbereitung,
  4. einen Gesprächsleitfaden sowie
  5. nützliche Checklisten
- zur Verfügung. Der Rahmen für eine erfolgreiche Gesprächsführung wäre somit gegeben – sammeln Sie Ihre Erfahrungen damit!

## Kurt Weber

„Wir müssen immer wieder das Gespräch mit unserem Nächsten suchen. Das Gespräch ist die einzige Brücke zwischen den Menschen.“

Albert Camus



## Kurt Weber

ist Sozialpädagoge, Betriebswirt und Kaufmann. Er verfügt über langjährige Führungserfahrung (u.a. als stellvertretender Leiter der Abteilung Tageseinrichtungen für Kinder, Jugendamt Stuttgart). Er ist Referent bei der Württembergischen Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie und als Dozent bei der Paritätischen Akademie Süd/PH Karlsruhe und an der EH Ludwigsburg tätig.

# Inhalt

<b>I. Grundlagen der Gesprächsführung</b>	<b>3</b>
1. Kernkompetenz Kommunikation	3
2. Regeln zur Verbesserung der Kommunikation	4
3. Gesprächsprinzipien	5
4. Nonverbale Kommunikation/Körpersprache	7
5. Männersprache – Frauensprache	9
6. Gesprächsvorbereitung	10
<b>II. Gespräche mit Mitarbeiter(inne)n</b>	<b>14</b>
1. Einführungs-/Einarbeitungsgespräch	14
2. Anleitungsgespräch mit Auszubildenden	15
3. Mitarbeiterförderungs- und Zielvereinbarungsgespräch	19
4. Beratungs-/Unterweisungsgespräch	20
5. Lob- und Anerkennungsgespräch	23
6. Vorstellungsgespräch-/Bewerbungsgespräch	24
7. Delegationsgespräch	29
8. Kritikgespräch (Negativrückmeldung)	31
9. Konfliktgespräch	33
10. Beurteilungsgespräch	35
11. Disziplinar-, Abmahnungs-, Kündigungsgespräch	37
12. Wiedereingliederungsgespräch/BEM-Gespräch	39
<b>III. Gespräche mit Eltern</b>	<b>42</b>
1. Grundlagen einer gelingenden Zusammenarbeit	42
2. Aufnahmegespräch	43
3. Beschwerdeggespräch	45
4. Kundenzufriedenheitsgespräch	46
<b>IV. Gespräche mit dem Träger</b>	<b>50</b>
1. Vermittlungsgespräch	50
2. Verhandlungsgespräch (Vertretung von Kita-Interessen)	51
<b>Literatur</b>	<b>55</b>
<b>Impressum</b>	<b>56</b>



# I.

# Grundlagen der Gesprächsführung

## 1. Kernkompetenz Kommunikation

„Man kann nicht nicht kommunizieren“, sagt Paul Watzlawick, „auch Schweigen und Nicht-handeln haben Mitteilungscharakter“ (Watzlawick 2016, S. 50). Das heißt: Wie auch immer wir uns verhalten, machen wir anderen eine Mitteilung. Ob verbal oder nonverbal, ob im beruflichen oder privaten Bereich – wir kommen nicht umhin, zu kommunizieren. Dabei spielt die Art, wie wir kommunizieren, eine entscheidende Rolle; sie bestimmt, ob die Kommunikation gelingt oder zu Missverständnissen und Frustration führt. Wenn wir

schon nicht anders können, als zu kommunizieren, und wenn wir den Anspruch haben, dass Kommunikation zu Verstehen und Verständigung führt, dann muss es uns ein Anliegen sein, unseren Kommunikationsstil immer wieder kritisch zu überprüfen und laufend zu vervollkommen.

In der alltäglichen Praxis lässt sich jedoch beobachten, dass wir oft recht nachlässig und wenig professionell damit umgehen. Kommunikation „passiert“ allzu häufig automatisch, ohne viel Nachdenken, ohne die notwendige Klarheit, Sorgfalt und Aufmerksamkeit



Richtiges Zuhören  
will gelernt sein

keit. Reden können wir alle, aber das heißt noch nicht, dass wir auch erfolgreich kommunizieren können. Das Erlangen von wirklicher Kommunikationsfähigkeit erfordert sozusagen lebenslanges Lernen. Und eine gelingende Kommunikation ist erforderlich, damit Verständigung, Kooperation, Weiterentwicklung und Wachstum möglich werden. Ebenso erforderlich ist die Fähigkeit des Zuhörens.

### Die Bedeutung des Zuhörens

Es lassen sich drei Hör-Ebenen unterscheiden:

- Das Hören: Sie folgen dem Gespräch so lange, bis der Zeitpunkt gekommen ist, die eigenen Gedanken auszusprechen. In diesem Fall sind Sie vorrangig mit sich selbst und Ihren Gedanken beschäftigt.
- Das Hinhören: Sie nehmen wahr, was Ihr Gegenüber sagt, ohne dessen Motive ergründen zu wollen. Sie achten besonders auf den Inhalt des Gesagten.
- Das Zuhören: Sie versetzen sich in die Situation des Gegenübers (innerer Rollentausch) und achten vermehrt auf die Empfindungen. Der Gesprächspartner ist der Mittelpunkt des Prozesses; Ihre eigene Meinung und Ihre Gefühle spielen in diesem Moment keine Rolle.

## 2. Regeln zur Verbesserung der Kommunikation

Wahrscheinlich kennen Sie ähnliche Beispiele für misslingende Kommunikation aus Ihrem beruflichen Alltag: „Genau so soll ein Portfolio aussehen!“, sagt eine Mitarbeiterin zu ihrer Kollegin und präsentiert zufrieden ihren Ordner. Diese entgegnet empört: „Soll das etwa heißen, dass mein Portfolio schlecht ist?“ Was vom Sender als reine Feststellung gemeint war, wird vom Empfänger völlig anders gehört: als beleidigender Angriff, der zur Rechtfertigung aufruft. Was heißt das? Eine Information ist nicht das, was der Sprecher sagt, sondern das, was beim Zuhörer ankommt: Der Wert der Botschaft entsteht beim Empfänger. Sender und Empfänger sprechen in der Regel unterschiedliche „Sprachen“, sie verwenden unterschiedliche verbale und nonverbale Zeichen. Missverständnisse sind vorprogrammiert, wenn der Sender

- Wörter (z.B. Fremdwörter oder Fachbegriffe) benutzt, die dem Empfänger fremd sind,
- Formulierungen mit mehreren Bedeutungen verwendet,
- Beispiele nennt, die für den Empfänger keine Aussagekraft haben,
- Informationen oder Vorerfahrungen voraussetzt, mit denen sich der Empfänger wenig oder gar nicht auskennt,
- nonverbale Äußerungen (Gestik, Mimik etc.) verwendet, die vom Empfänger anders interpretiert werden können, als sie tatsächlich gemeint sind.

Auftrag an die Gesprächspartner ist also, sich auf eine „gemeinsame Sprache“ zu verständigen. Insbesondere aktives Zuhören, intensives Nachfragen und ein permanentes Feedback tragen dazu bei, den gemeinsamen Speicher an Zeichen laufend anzufüllen und so die Gefahr von Fehlinterpretationen zu minimieren.



Kommt beim Empfänger an, was der Sender meint?

### Kommunikationsstrategien

Immer wieder höre ich Klagen von Erzieher(inne)n, dass die Kommunikation im Team oder auch mit Eltern schwierig sei und es an Offenheit und einer guten Atmosphäre fehle. Wenn ich frage, woran das liege, erhalte ich häufig die Antwort: „An den anderen.“ Natürlich gibt es Gesprächspartner, die eine gelingende Kommunikation erschweren oder gar behindern, aber wir können nicht die anderen, sondern nur uns selbst verändern. Insofern müssen wir immer das eigene Gesprächsverhalten reflektieren und es – anhand der nachfolgend beschriebenen Kommunikationsstrategien – laufend weiterentwickeln.

- **Erwartungen formulieren**

Gehen Sie davon aus, dass Ihre Erwartungen den anderen nicht oder nur teilweise bekannt sind. Wenn Sie das, was Sie sich von einem Gespräch versprechen, nicht deutlich zum Ausdruck bringen, dann dürfen Sie sich auch nicht wundern bzw. ärgern, wenn Sie enttäuscht vom Ergebnis sind. Benennen Sie Ihr Anliegen, Ihre Bedürfnisse und Erwartungen klar und fordern Sie auch Ihr Gegenüber dazu auf.

- **Kompetenzen einbringen**

Beachten Sie, dass Sie den Interaktionsprozess in Einzel- oder Gruppengesprächen wesentlich mitsteuern können. Da die Verantwortung für das Gesprächsergebnis bei jedem Einzelnen liegt, sollten Sie immer Ihr Engagement und Ihr Wissen einbringen.

- **Gesprächsziel verfolgen**

Versuchen Sie, Ihr Gesprächsziel im Auge zu behalten: Haken Sie nach, wenn ein Punkt, der Ihnen wichtig erscheint, nicht angesprochen oder ein Thema aus Ihrer Sicht zu oberflächlich behandelt wurde. Beispiel: „Könnten wir noch mal genauer auf das Thema Gruppenöffnung eingehen?“

- **Unzufriedenheit benennen**

Wenn Sie mit dem Ergebnis des Gesprächs unzufrieden sind, dann fragen Sie, was Sie selbst und die anderen zur Verbesserung beitragen könnten. Ziehen Sie sich nicht zurück, wenn Sie merken, dass auf Ihr Anliegen unzureichend eingegangen wird, sondern äußern Sie sich dazu.

- **Gefühle ausdrücken**

Beachten Sie Ihre Empfindungen: Es kann in bestimmten Situationen sinnvoll sein, Ärger oder ein anderes Gefühl, das eine erfolgreiche Interaktion verhindert, zu benennen. Durch eine solche (nicht verletzende) Offenheit besteht zumindest die Möglichkeit, dem Gespräch eine andere, positive Richtung zu geben.

## 3. Gesprächsprinzipien

Die Gefahr, dass sich Gesprächssituationen festfahren, können Sie abwenden, wenn Sie die folgenden Grundsätze beherzigen.



Auch bei Sachgesprächen schwingt immer die Beziehungsebene mit.

### 1. Trennen Sie die Person von der Sache

Sicher kennen auch Sie die Situation, an eine Person zu denken und dabei Ablehnung oder Abneigung zu spüren. Umgekehrt kennen Sie aber auch Personen, mit denen Sie sehr angenehme Gefühle verbinden. Im beruflichen Kontext können wir uns nun unsere Partner/-innen nicht nach Lust und Laune aussuchen, sondern müssen uns mit allen auseinandersetzen. Deshalb ist es wichtig, sich bewusst zu machen, dass persönliche Konflikte, Unverträglichkeit und Antipathie auf der Beziehungsebene ein unglaublich großes Hindernis bei Verhandlungen und Sachgesprächen darstellen. Die beiden Ebenen zu trennen erfordert viel Selbstreflexion, Selbst-

überwindung und auch Selbstbeherrschung. Es geht darum, eine professionelle Haltung einzunehmen, sich auf die Sache selbst und das Ziel auszurichten und eben nicht auf die Person. Denken Sie daran, dass Sie das Gegenüber nicht mögen, sondern nur mit ihm zusammenarbeiten müssen. Setzen Sie einen „Anker“ und sagen Sie sich in einer solchen Situation: „Ziel vor Person.“ Denn allein Ihr Verhalten kann schon die gesamte Situation entschärfen und zu einer positiveren Gesprächsatmosphäre beitragen.

## 2. Suchen Sie die Interessen hinter den Positionen

Nicht jeder Mensch nimmt zu jeder Zeit Positionen ein, aber hinter jeder Position liegen Interessen verborgen. Häufig werden dann nur die Positionen sichtbar und nicht selten konfrontieren sich die Positionen in einer Art „Grabenkrieg“: Keiner wagt sich aus seinem Graben heraus. So kommt es zu Stagnation, zu verhärteten Gesprächssituationen, in denen keine Partei mit der Deeskalation beginnen möchte, sondern immer die andere Seite auffordert, den ersten Schritt zu tun. Dieses Spiel kann ewig anhalten, führt aber immer weiter Richtung Abgrund. Marshall Rosenberg, der Begründer der Gewaltfreien Kommunikation, sagt, dass hinter jedem Konflikt ein missachtetes, unbefriedigtes Bedürfnis liegt (vgl. Rosenberg 2006). Da jedoch die meisten schwierigen Gespräche mit dem Einbringen von Positionen beginnen, wird es im Grunde nie gelingen, gute Lösungen zu finden. Lösungen ergeben sich erst, wenn die wirklichen Interessen, die hinter den Positionen liegen, offenkundig werden. Wenn Sie also die Interessen Ihres Gegenübers kennen, sprechen Sie diese von sich aus an. Oder Sie fragen unumwunden, welche Interessen existieren. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, in Vorleistung zu gehen und Ihre eigenen Interessen offenzulegen. Selbstverständlich machen Sie Ihre Strategie von der Situation und der Person abhängig machen, mit der Sie verhandeln. Offenheit zahlt sich in aller Regel aus!

## 3. Lösungsoptionen suchen, gewichten und entscheiden

Schlechte Lösungen resultieren häufig aus drei Gründen:

- aufgrund mangelnder Alternativen,
- weil man sich zu früh auf eine Lösungsoption fixiert, einen „Tunnelblick“ eingenommen hat,
- weil uns unsere „Denkschablonen“ davon abhalten, neu, unkonventionell und kreativ zu denken.

Viele vermeiden diese Art der geistigen Anstrengung oder sind eben aufgrund ihrer gewohnten eindimensionalen Denkgewohnheit nicht mehr in der Lage, sich in schwierigen, festgefahrenen Situationen neu auszurichten. Deshalb ist es immer ratsam, sich vor einem Gespräch zu überlegen, welche Szenarien im Gespräch entstehen könnten und welche Handlungsoptionen es gibt, um es in eine erfolgreiche Richtung zu wenden. Haben Sie nur eine Strategie, dann haben Sie im Fall der Fälle keine weiteren Trumpf im Ärmel, den Sie ziehen könnten. Sammeln Sie daher unterschiedliche Möglichkeiten und legen Sie fest, welche Option welche Bedeutung hat. Erst dann sollten Sie entscheiden, welche Lösungen in welcher Reihenfolge realisiert werden sollen. Ein Mind-Opening kann auch durch die besondere Art der Fragestellung entstehen. Fragen Sie sich deshalb nicht nur, wie Sie das zu lösende Problem bisher angegangen sind, sondern auch, wie die mutigste, die verrückteste, die egoistischste, die utopischste, die sympathischste Lösungsoption aussehen könnte. Sie werden so möglicherweise die besseren Lösungen finden.

## 4. Beschreiben Sie objektive Kriterien für die Lösungsüberprüfung

Nicht immer lässt sich in einem Gespräch eine Einigung erzielen und nicht immer legen die Parteien dieselben Maßstäbe an, wenn der Erfolg die Zielerreichung eines Gesprächs bewertet werden soll. Wenn das Ziel aber nicht klar ist, kann auch nicht überprüft werden, ob es erreicht wurde. Das bedeutet, sich in jedem Fall darüber klar zu werden, anhand welcher objektiver Kriterien überprüft werden kann, ob die Lösung zum Problem passt. Es bedarf also der Beschreibung eindeutiger, messbarer Prüfkriterien, auf die sich die Parteien zu verständigen haben. Nur so schauen