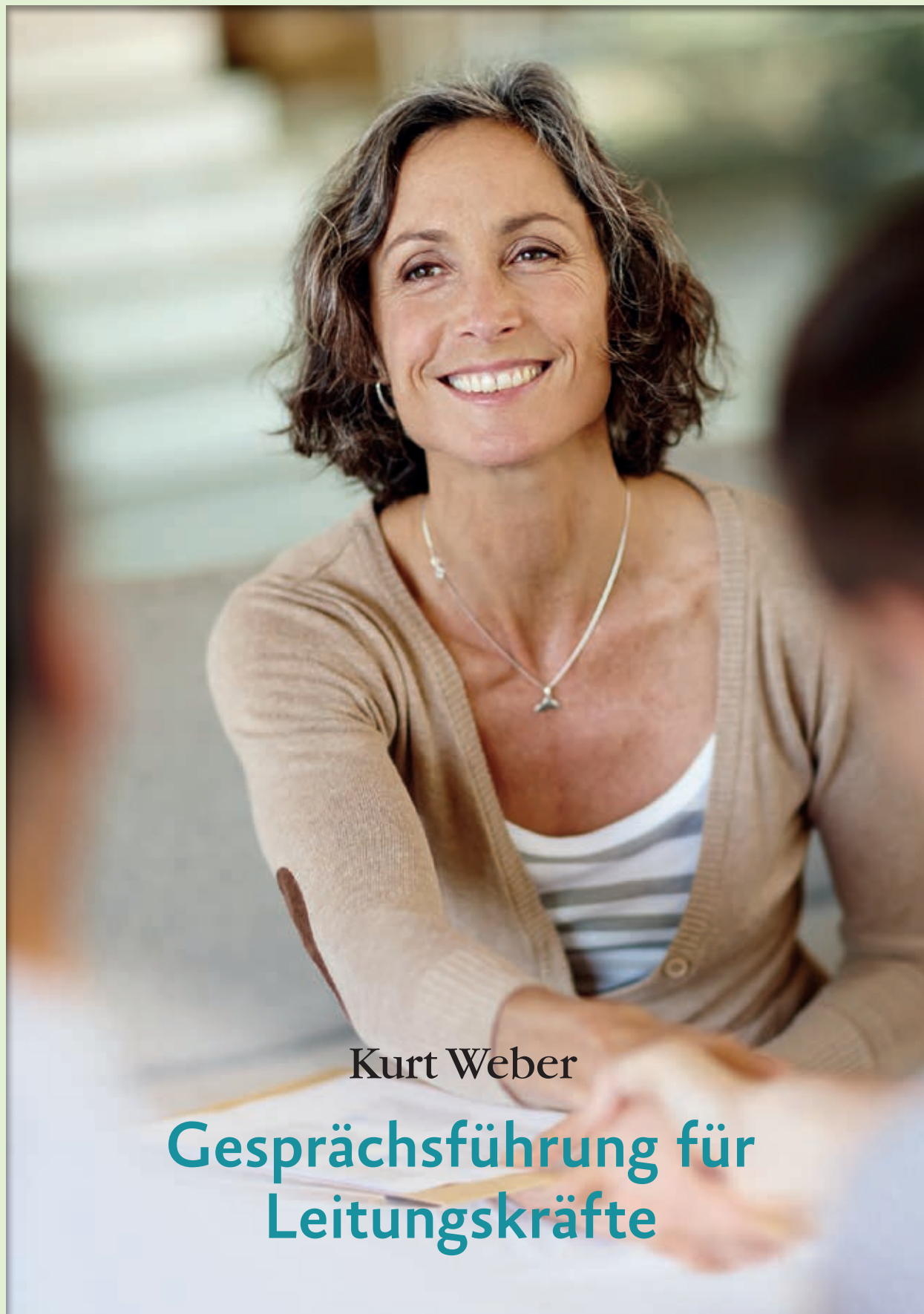


kindergarten  
heute

leiten kompakt

methoden • recht • organisation



Kurt Weber

## Gesprächsführung für Leitungskräfte

Verlag Herder

# 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

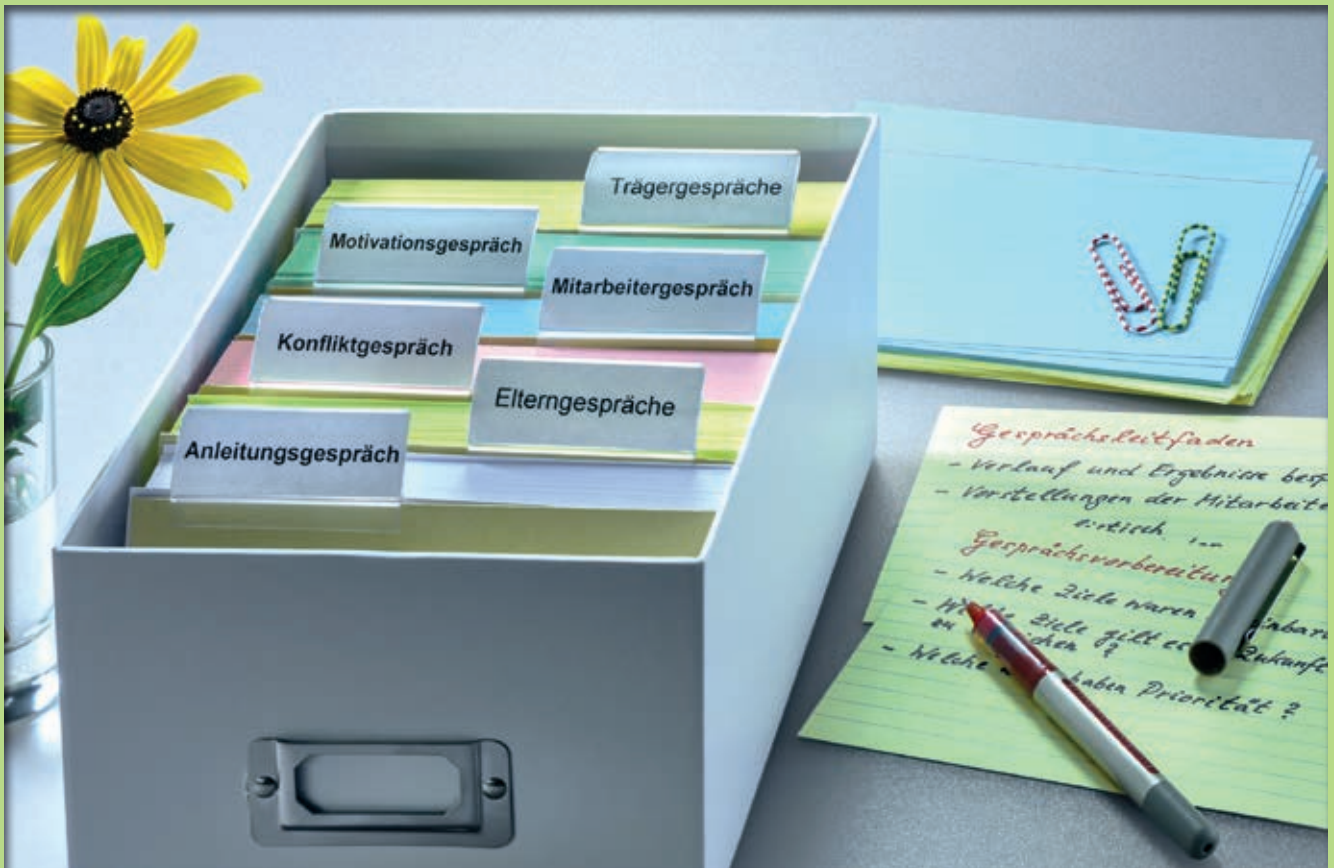


## Kurt Weber

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        |
| <br>   |           |
| <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        |
| <br>   |           |
| <b>III. Gespräche mit Eltern</b>                         | <b>42</b> |
| 1. Grundlagen einer gelingenden Zusammenarbeit           | 42        |
| 2. Aufnahmegespräch                                      | 43        |
| 3. Beschwerdegespräch                                    | 45        |
| 4. Kundenzufriedenheitsgespräch                          | 46        |
| <br>   |           |
| <b>IV. Gespräche mit dem Träger</b>                      | <b>50</b> |
| 1. Vermittlungsgespräch                                  | 50        |
| 2. Verhandlungsgespräch (Vertretung von Kita-Interessen) | 51        |
| <br>   |           |
| <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-