

Stephan Rietmann · Gregor Hensen (Hrsg.)

Werkstattbuch Familienzentrum

Stephan Rietmann  
Gregor Hensen (Hrsg.)

# Werkstattbuch Familienzentrum

Methoden für die erfolgreiche  
Praxis



**VS VERLAG FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2009

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009

Lektorat: Monika Mülhausen

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist Teil der Fachverlagsgruppe  
Springer Science+Business Media.

[www.vs-verlag.de](http://www.vs-verlag.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg  
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Krips b.v., Meppel  
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier  
Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-531-16195-2

# Vorwort

Fachkräfte in Familienzentren vernetzen Betreuung, Bildung und Beratung in integrativen Dienstleistungen. Dazu benötigen sie neben hochwertiger pädagogischer Qualifikation zunehmend methodische Kompetenzen, Managementmethoden, Arbeits- und Strukturierungstechniken. Diesen Anforderungen werden aktuelle Ausbildungskonzeptionen für in frühpädagogischen Einrichtungen tätige Fachkräfte nur ansatzweise gerecht, im Weiterbildungsbereich wird dem bestehenden Bedarf zwar punktuell, allerdings in der Regel noch nicht systematisiert entsprochen.

Wir greifen mit diesem Band Rückmeldungen unserer Leserschaft zu unserem letztjährig erschienenen Band „Tagesbetreuung im Wandel. Das Familienzentrum als Zukunftsmodell“ auf. Darin hatten wir verschiedene Bedingungen erörtert, die mit dem aktuellen Wandel im Feld der Frühpädagogik verbunden sein können. Es wurden von uns entwicklungspsychologische, frühpädagogische und bildungstheoretische Grundlegungen einbezogen, und es wurde auch ein Blick auf den Prozess des Wandels selbst geworfen. Die Autorinnen und Autoren des Bandes konnten im Sinne einer übereinstimmenden Einschätzung zeigen, dass ein institutioneller Wandel nicht zu trennen ist von der Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit aller beteiligten Akteure: Mit dem dynamischen Wandel in frühpädagogischen Einrichtungen gehen deutlich veränderte Anforderungen an Konzeption, Leitung und Management einher. Die personale und fachliche Qualifikation von Fachkräften in frühpädagogischen Einrichtungen haben zentralen Stellenwert, wenn der politisch gewollte Wandel nachhaltig erfolgreich sein soll.

Zielgruppe dieses Bandes sind vor allem die Fachkräfte, Träger und Leitungsverantwortlichen der Kindergärten und Kindertagesstätten, die den beschriebenen Wandel aktiv gestalten wollen und sollen. Diesen Umstand haben wir als Anlass gesehen, praxis- und methodenorientiert auf die Möglichkeiten zur Prozessgestaltung sowie Ansatzpunkte des strategischen und operativen Handelns einzugehen, die auf diesem Wege der Veränderung notwendig werden.

Anspruch des vorliegenden Sammelbandes ist es, den Bedarf an überfachlicher Kompetenz, an Methoden und Arbeitstechniken in Form eines *Werkstattbuches* aufzugreifen und eine Auswahl relevanter Methoden zu präsentieren.

Wir haben dazu uns bekannte, in Beratung, Entwicklung, Forschung und Lehre tätige Autorinnen und Autoren angesprochen, eine für die Arbeit von Familienzentren nützliche und in ihrer eigenen Praxis favorisierte Methode oder Arbeitstechnik vorzustellen.

Um der Unterschiedlichkeit und Einzigartigkeit der Methoden zu entsprechen, haben wir lediglich ein grobes Raster für die Beiträge vorgeschlagen. Dieses besteht darin, die jeweilige Methode kurz vorzustellen, Ziele, Anwendungsbereiche und Nutzen darzustellen und Hinweise für weiteres Lesen zu geben. Individualität, Originalität und praktische Nützlichkeit der Beiträge ging uns vor theoretischer Homogenität. Daher enthält das Werkstattbuch eine Reihe von Werkzeugen, die wir in die folgenden Bereiche gegliedert haben: 1. Methoden der Kommunikation, 2. Methoden für die konzeptionelle Entwicklung, 3. Methoden des Prozessmanagements sowie 4. Reflexion von Haltung und Praxis gegliedert haben.

Nicht alle Methoden werden für jedes Familienzentrum zu jeder Zeit von gleicher Bedeutung sein. Wie in einem Werkzeugkoffer benötigt man abhängig vom Bedarf und der Aufgabe mal das eine und mal das andere Instrument. Wer verschiedene und mehrere Werkzeuge beherrscht, kann einen Fundus nutzen, der eine wertvolle Ressource ist, Arbeitsergebnisse gleichsam in hoher Qualität und selbst erlebter Arbeits- und Lebensqualität zu erzeugen. Dies kommt den Fachkräften selbst zugute, nicht zuletzt den Kindern und Familien, die in den Familienzentren eine bedeutsame Lebensphase verbringen. Umso besser, wenn diese Zeit als wertvoll, schön und gut erlebt wird.

Den Autorinnen und Autoren danken wir für Ihre Bereitschaft, den Werkzeugkoffer der Familienzentren mit nützlichen Instrumenten zu bestücken. Wir wünschen den Leserinnen und Lesern vielfältige Anregungen, Hinweise und Impulse für ihre Praxis und dass sie diesen Band als Lese- und Nachschlagewerk für ihre Arbeit mit Kindern, Familien und Kooperationspartnern nutzen.

Wir danken an dieser Stelle ganz herzlich Ilona Heuchel und dem Team vom Institut für soziale Arbeit e.V. (ISA) in Münster für einen konstruktiven, fachlichen Austausch und gewinnbringende Hinweise.

Münster, im Mai 2009  
Stephan Rietmann & Gregor Hensen

# Inhalt

## I Methoden der Kommunikation

<i>Stephan Rietmann</i> Lösungsorientierte Gesprächsführung.....	13
<i>Stefan Meinsen, Anja Scholtyssek</i> Kritikgespräche – Mitarbeitern kritische Rückmeldung geben .....	21
<i>Edeltrud Freitag-Becker</i> Kompetenzrad Team .....	31
<i>Martin Hillenbrand</i> Entwicklung beobachten und fachlich begleiten. Ein Entwicklungsansatz als Grundlage für fachliche Kooperationen über die Kindertageseinrichtung hinaus .....	43
<i>Bernadette Gold, Stephan Rietmann</i> Verhandeln – Konflikte lösen, Beziehungen fördern .....	51

## II Methoden für die konzeptionelle Entwicklung

<i>Katja Müller</i> Konzept mit Konsequenz: Zielorientiertes Handeln.....	63
<i>Andreas Steinhübel</i> Innovationsmanagement.....	79
<i>Helmut Willke</i> Der MikroArtikel als Instrument des Wissensmanagements.....	97

*Stefan Löchtefeld*  
 Backcasting – Ein Instrument zur Zukunftsgestaltung ..... 109

*Michael Jaeger*  
 Formative Evaluation an Familienzentren. Umsetzungsoptionen und  
 Beitrag zur Unterstützung des Leitungshandelns ..... 119

### **III Methoden des Prozessmanagements**

*Carl Otto Velmerig*  
 Mitarbeiter-Coaching in der Führungsrolle ..... 135

*Christian Hoffmann, Stephan Rietmann*  
 Networking ..... 147

*Bernd Hante, Hildegard Frye-Dinklage, Carina Mulski und  
 Marlene Ott*  
 Die Dynamik von Konkurrenz und Kooperation.  
 Installation und Arbeitsinstrumente einer Steuerungsgruppe ..... 163

*Georg Buschner*  
 Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP).  
 Geisteshaltung und Managementmethode ..... 175

### **IV Reflexion von Haltungen und Praxis**

*Dagobert Sobiech*  
 Der Ressourcenplan – Hilfen auf dem Weg zum Ziel ..... 187

*Carl Otto Velmerig*  
 Supervision und Coaching: Verstehen und Lernen an der Praxis ..... 195

---

<i>Verena Begemann</i>	
Die Philosophische Werkstatt zum Thema „Zeit“.	
Eine Methode zur klugen Selbstsorge .....	207
<i>Andrea Budde</i>	
Achtsamkeitstraining und -coaching in Achtsamkeitsteams für	
MitarbeiterInnen in Familienzentren .....	217
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren .....	225



# I Methoden der Kommunikation

# Lösungsorientierte Gesprächsführung

*Stephan Rietmann*

## 1 Kurzdarstellung

Lösungsorientierte Gesprächsführung ist eine Methode, Beziehungen im Familienzentrum positiv zu gestalten und Probleme in Prozess und Ergebnis konstruktiv zu bearbeiten. Für diese Methode bestehen in Institutionen der Frühpädagogik alltägliche Anwendungsmöglichkeiten: Mit Eltern über Entwicklungsauffälligkeiten, soziale Probleme und Verhaltensschwierigkeiten ihrer Kinder zu reden, empfinden Erzieherinnen und Erzieher in vielen Fällen als schwierige, nicht selten sogar konfliktreiche Gratwanderung. Es geht beispielsweise um Klarheit der Rückmeldung, Einforderung von Veränderungen und vor allem auch darum, bei Problemen und Konflikten längerfristig wirkungsvoll zusammenzuarbeiten. Begleitung und Unterstützung von verhaltensauffälligen Kindern erfordern in der Regel die Zusammenarbeit von Familienzentrum und Elternhaus. An dieser Stelle erweisen sich Lösungsorientierte Elterngespräche als Erfolg versprechende Methode.

## 2 Zielsetzung und Nutzen

Lösungsorientierte Haltungen und Methoden sind grundsätzlich in den meisten alltäglichen Gesprächssituationen nützlich. Dies trifft erst recht zu, wenn es um die Kommunikation über gegensätzliche Perspektiven, um problembelastete Themen oder Konfliktsituationen geht. Ein lösungsorientierter Zugang wirkt hier konfliktpräventiv. Gerade bei bestehenden Problemen sollen im Elterngespräch tragfähige und produktive Lösungen im Sinne des Kindes entwickelt werden.

Zunächst ist es oft weiterführend, Sichtweisen, Kompetenzen und Erkenntnisse der Eltern zu erfahren, um diese für den Veränderungsprozess nutzen zu können. Überdies bedarf es vielfach der Motivation der Eltern, um Veränderungsprozesse nach Kräften zu unterstützen, sei es, um weitergehende fachliche Diagnostik zu initiieren oder vorgeschlagene Therapien und Fördermaßnahmen zu unterstützen. Elterngespräche sollen in diesem Sinne dazu beitragen, die Akzeptanz von Lösungswegen zu erhöhen. Wer Lösungen mitentwickeln kann, statt

welche lediglich vorgesetzt zu bekommen, fühlt sich ernst genommen und kann Teil der Lösung werden.

Nicht zuletzt profitieren Kinder von klaren und in Familienzentrum und Elternhaus gemeinsam geteilten pädagogischen Leitlinien. Dies vermeidet unproduktive Loyalitätskonflikte und bündelt vorhandene Kräfte. Für Fachkräfte und Eltern sind gelungene Elterngespräche ein Beitrag dazu, sich als selbstwirksam und gestaltungsfähig zu erleben. Konstruktive Kommunikation fördert einen positiven Arbeitsprozess mit fruchtbaren Ergebnissen, sie reduziert Reibungsverluste und sie dient dazu, verantwortlich und ökonomisch mit eigenen Energien und Kräften umzugehen. Kompetenz in Kommunikation ist durchaus eine Ressource wie Gesundheit, Macht oder Geld. Gelungene Kommunikation – sich ausdrücken und verstanden werden – trägt wesentlich zu Lebensqualität und Selbstwertempfinden bei (z.B. Satir, 1993). Dies kommt den Fachkräften im Familienzentrum direkt zugute, zudem sind erfolgreich kommunizierende Erzieherinnen und Erzieher ein wirkungsvolles Vorbild für Kinder und Familien.

### **3 Darstellung der Methode**

Lösungsorientierte Elterngespräche sind gekennzeichnet durch eine ressourcenorientierte und die Selbstwirksamkeit der Beteiligten anregende Vorgehensweise. Im Vordergrund einer Positiven Psychologie (z.B. Auhagen 2004) stehen „gute“ Aspekte des menschlichen Lebens und Miteinanders, eben nicht Defizite. Es verbinden sich in lösungsorientierten Gesprächen Methoden der Gesprächsführung (z.B. Strukturierungs- und Fragetechniken) und Interventionsmethoden, die aus Systemischer Therapie und indirekter Hypnotherapie bekannt sind. Lösungsorientierte Elterngespräche bestehen daher nicht alleine und schon gar nicht vorrangig aus einer technischen Komponente, sondern sie leben von einer Haltung, die sich durch Respekt, Offenheit und Wertschätzung gegenüber dem Gesprächspartner auszeichnet. Anstatt Schuldfragen für Versäumnisse in der Vergangenheit zu klären und ein unproduktives Ping-Pong von Anklage und Rechtfertigungen zu inszenieren, ist es Anliegen lösungsorientierten Arbeitens, zukünftiges Verhalten verantwortungsvoll zu gestalten. Es wird daher eine „Hin-Zu“ – statt einer „Weg-Von“-Logik verfolgt, denn nur die Zukunft ist gestaltbar. Die Entwicklung erwünschter Zukunftsszenarien geht in der Regel bei den Beteiligten mit positivem Affekt einher, daher sind lösungsorientierte Gespräche grundlegend positiv und kompetenzorientiert.

Für lösungsorientierte Elterngespräche ist eine Reihe an Aspekten von Bedeutung. Hier wären allgemeine Aspekte professioneller Gesprächsführung (z.B. Schulz von Thun 1996a; Schulz von Thun 1996b; Weisbach 1999) zu nennen

wie aktives Zuhören, die Verwendung von Paraphrasierungen bzw. Spiegelungen oder der Gebrauch von Ich-Botschaften. Zu einem professionellen Elterngespräch gehören:

- Die Klärung von Zielsetzung und Charakter des Gespräches (z.B. turnusmäßiges Elterngespräch, Entwicklungsfachgespräch, Problemgespräch bei Kindeswohlgefährdung),
- die Planung des Gespräches (z.B. geeigneter Ort, angemessener Zeitrahmen, Auswahl relevanter Beteiligter) und
- die Dokumentation (z.B. informelles Gespräch ohne Protokoll, schriftliche Dokumentation).

Zu diesen Aspekten lohnt sich die Entwicklung verbindlicher Standards guter Elterngespräche.

In diesem Beitrag soll jedoch in erster Linie die direkte kommunikative Gesprächsgestaltung betrachtet werden.

### *Fragetechniken*

Zu den Methoden lösungsorientierter Gespräche gehört das Fragen. Damit werden die Beteiligten eingeladen, einen Lösungsraum zu erkunden und diesen im Dialog zu entwickeln. Nützliche Fragen sind:

- *Offene Fragen*, die in der Regel mit dem Buchstaben „W“ (z.B. warum, wozu, was, wie) beginnen und daher auch „W“-Fragen genannt werden. Offene Fragen sind nützlich, wenn es um die Exploration von Meinungen, Gefühlen und Bedürfnissen des Gesprächspartners geht. Sie erbringen Informationen, helfen den subjektiven Erlebnisraum zu erkunden und führen den Gesprächspartner durch relevante Themen. Man unterscheidet weit offene Fragen („Was denken Sie über das Sozialverhalten Ihres Sohnes?“) und eng offene Fragen („Was werden Sie nun als Nächstes tun?“). Fragen die mit „Warum“ beginnen sind eher vergangenheitsorientiert, Sie bringen Erklärungen und laden zu Rationalisierungen ein (z.B. „Warum sind sie so spät zur Ergotherapie gegangen?“). Fragen die mit „Wozu“ beginnen sind zukunftsgerichtet (z.B. „Wozu können Sie dieses Wissens nutzen?“). Fragen die mit „Wie“ beginnen (z.B. „Wie hat die veränderte Pausenregelung geklappt?“) sind eher aktions- und gegenwartsorientiert.
- *Geschlossene Fragen* erbringen Antworten, auf die man mit „Ja“ oder „Nein“ antworten kann (z.B. „Finden Sie das Verhalten Ihres Kindes auch

auffällig?“). Dieser Typ von Fragen ist daher nützlich, wenn es um Feststellungen, Vereinbarungen und den Abschluss eines Gespräches geht.

- *Strukturierende Fragen* oder Alternativfragen geben einen Rahmen vor, in dem ein Gesprächspartner antworten kann oder soll. Menschen haben es gerne, wenn Sie Entscheidungsspielräume haben; diesem Bedürfnis kommen strukturierende Fragen entgegen. Die bei strukturierenden Fragen vorgegebenen Optionen (z.B. „Möchten Sie lieber für Mittwoch oder für Donnerstag einen Gesprächstermin vereinbaren?“ oder „Möchten Sie lieber erst zum Kinderarzt oder erst zur Erziehungsberatungsstelle gehen?“) lädt dazu ein, eine Wahl zwischen vorgegebenen Optionen zu treffen. Nur recht selbstbewusste Menschen bewegen sich außerhalb des vorgeschlagenen Rahmens. Strukturierende Fragen sind geeignet, bereits angeregte Entscheidungsprozesse zu beschleunigen.
- *Zirkuläre Fragen* (Simon/Rech-Simon 2004) sind eine Interviewtechnik aus der Systemischen Therapie. Sie zielt darauf ab, die wechselseitige Bedingtheit menschlichen Verhaltens zu verdeutlichen und damit verschiedene Perspektiven auf ein Problem oder eine Lösung einzunehmen (z.B. „Was würde Ihr Mann dazu sagen, wenn ich ihn nach dem Sozialverhalten Ihres Kindes fragen würde?“ oder „Was denkt Ihre Schwiegermutter, wenn Sie sich einen Termin in der Eheberatung holen?“). Mit den unterschiedlichen Perspektiven sind wichtige Informationen für das Verständnis des Kontextes verbunden, in dem Probleme und Lösungen erzeugt werden.

Zum Training von Fragetechniken gibt es umfangreiche Literatur, hier sei auf Birkenbihl (2000) hingewiesen.

### *Haltungen im Gespräch*

Ein partnerschaftliches Elterngespräch, bei dem die pädagogische Fachkraft das Gespräch aus ihrer professionellen Rolle heraus führt, ist gleichsam wertschätzend gegenüber dem Gegenüber und in der Sache lenkend. Gutes Fragen erfordert Interesse am Gesprächspartner und seinen Belangen, Einfühlungsvermögen und Offenheit. Es empfiehlt sich, Fragen kurz, präzise und verständlich zu formulieren, also keine kompliziert verschachtelten Sätze zu verwenden und auf Doppelverneinungen zu verzichten.

Gesprächspartner schätzen Gespräche, die entspannt und alltagsnah sind. Dabei können oftmals Details von Bedeutung sein, beispielsweise die Gestaltung der Sitzordnung. Eine Sitzordnung, bei der die Partner am runden Tisch sitzen oder im rechten Winkel zueinander, ermöglicht entspanntes Arbeiten. Dies hängt

damit zusammen, dass beide Partner dem dauerhaften Blickkontakt ausweichen können, ohne dass dies als unhöflich oder störend empfunden würde. Will man hingegen zur Herbeiführung klarer Entscheidungen in einem bestehenden Konflikt ein polarisierendes Gespräch organisieren, so kann es sinnvoll sein, die Gesprächspartner direkt gegenüber am Tisch zu positionieren.

### *Lösungsorientierte Wortwahl*

Lösungsorientierte Elterngespräche profitieren auch davon, auf der Mikroebene der Gesprächsführung achtsam zu sein. Differenzen in der Wortwahl können einen wichtigen Unterschied machen, siehe z.B. die ausgesprochen lesenswerten MiniMax-Interventionen bei Prior (2006). An einigen Beispielen soll hier verdeutlicht werden, wie sehr bereits geringfügige Nuancen in der Wortwahl zu Lösungsorientierung beitragen können:

- Anstatt „aber“ lieber „und“ nutzen. Wenn das Wort „aber“ gehört wird, verliert das, was vorher gesagt wurde, an Wert (z.B. „Ich finde diesen Gedanken ja ganz gut, aber...!“). Lösungsorientierter formuliert sich ein Zusammenhang mit einem verbindenden „und“ (z.B. „Ich finde diesen Gedanken ganz gut. Und mir wäre auch noch wichtig...“).
- Anstatt „ob“ lieber „wie“ oder „wieweit“. Die Verwendung des Wortes „ob“ geht zumeist einher mit der Artikulierung von Zweifel und einem Mangel an Zuversicht (z.B. „Ich weiß nicht, ob wir das schaffen“). Zum Ausdruck von Zuversicht und Zielbezug kann die Verwendung von „wie“ und „wieweit“ nützlich und positiv sein (z.B. „Ich bin gespannt, wie gut das klappt“ oder „Wir werden sehen, wie weit wir dann sind“).
- Anstatt der Verallgemeinerungen „immer“, „ständig“, „typisch“ oder „nie“ lieber einen Bezug auf die gegenwärtige, konkrete Situation nehmen oder die relativierenden Wörter „gelegentlich“, „öfters“ oder „vielfach“ benutzen. Dies wirkt defensiver, ist in den meisten Fällen sachlich zutreffender und verdeutlicht, dass der Sprecher einen differenzierten Blick einnimmt.
- Die einleitende Formulierung „in der Vergangenheit...“ verdeutlicht, dass der Sprecher sich auf einen zurückliegenden Aspekt bezieht und damit die Vergangenheit und das damit verbundene Problem von der Gegenwart und Zukunft trennt. Statt über die Vergangenheit will er über die zu gestaltende Zukunft reden (z.B. „In der Vergangenheit haben wir wiederholt ein Problemverhalten festgestellt. Wir wollen heute mit Ihnen gucken, wie in der Zukunft...“)

### *Reframing*

Eine auch für Lösungsorientierte Elterngespräche ausgesprochen nützliche Gesprächstechnik kann das Reframing sein. Reframing ist eine Technik der Umdeutung, die in der Systemischen Therapie häufig benutzt wird. In dem Wort steckt das englische „frame“ (Rahmen) und es bezeichnet die Intervention des Therapeuten, ein als Problem wahrgenommenes Verhalten oder eine Eigenschaft in einem neuen Kontext oder in Bezug auf ein Ziel zu sehen.

Während beispielsweise der Satz „Ihr Sohn ist aggressiv“ weniger geeignet ist, eine offene Gesprächsatmosphäre zu erzeugen, kann die Nutzung positiver Konnotationen weiterführend sein. Was wäre möglicherweise an „aggressiv“ positiv? Hier bietet sich ein Reframing an, beispielsweise „durchsetzungsstark“, „offensiv“, „dynamisch“ oder „selbstbewusst“. In der Verbindung positiver Konnotationen mit der nötigen Klarheit steigt die Wahrscheinlichkeit eines konstruktiven Gesprächsverlaufes, z.B. „Ihren Sohn erleben wir als selbstbewussten, durchsetzungsstarken und offensiven Jungen, der mitunter auch mit aggressivem Verhalten auffällt und über das Ziel hinausschießt“. Wichtig für die Nutzung von Reframing ist es, dass die positiven Konnotationen aufrichtig und authentisch gemeint sind und die mit dem störenden Verhalten verbundenen Kompetenzen und Ressourcen auch vom Sprecher gesehen und erlebt werden. Auch hier verdeutlicht sich, dass es bei Lösungsorientierter Gesprächsführung nicht um die Anwendung vordergründiger psychologischer Techniken und Tricks geht, sondern das Gespräch von einer authentischen, respektvollen und wertschätzenden Begegnungshaltung lebt. In letzter Konsequenz lassen sich Probleme als Ressourcen verstehen: indem ein Problem oder – neutraler formuliert – eine Aufgabe bearbeitet und gelöst wird, stärkt es den Problemlöser und erweitert dessen Kompetenzen und Ressourcen.

### *Klarheit und Wertschätzung*

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass es bei produktiven Elterngesprächen neben dem Qualitätsmerkmal der Wertschätzung auch das Qualitätsmerkmal der Klarheit gibt. Beide hängen überdies eng zusammen, denn Klarheit ist auch ein Ausdruck von Wertschätzung. Reframing, wie andere Methoden Lösungsorientierter Elterngespräche, enthebt die Pädagogen nicht davon, unbequeme Themen klar und deutlich anzusprechen. Lösungsorientierte Gesprächsführung ist in erster Linie eine Frage der Begegnungs- und Dialoghaltung. Sie „verkleistert“ also nicht unschöne Dinge durch schöne Formulierungen, sondern

zeichnet sich durch die Erfahrung und Überzeugung aus, dass Menschen sich erst dann verändern können:

- wenn sie sich angstfrei (statt voller Angst und (Erwartungs-)Druck) fühlen,
- wenn sie Respekt erfahren (statt Kränkung und Abwertung),
- wenn sie Unterstützung erleben (statt Beschämung),
- wenn ihre Ressourcen und Kompetenzen (statt Defizite) gesehen werden,
- wenn sie sich auf eine positive Zukunft orientieren (statt ihre Energien in einer belastenden Vergangenheit zu binden),
- wenn sie Vertrauen (statt Misstrauen) erleben,
- wenn sie sich verantwortlich fühlen (statt schuldig).

In einem ganztägigen Übungs- und Werkstatttag „Lösungsorientierte Gesprächsführung“ lassen sich Methodentraining und die Anwendung dieser Methoden auf eigene Fälle aus der Praxis der Teilnehmenden gut verbinden (siehe Programm).

---

<b>Zeit</b>	<b>Programmpunkt</b>
8.30	Vorstellung von Programm und Ablauf: Kennenlernen, Erwartungsrunde und Themensammlung
9.00	Kommunikation: Menschen bewegen und Ziele erreichen
9.30	Fragetechniken als Instrument zur Gestaltung von Kommunikation
10.00	Pause
10.20	Fragetechniken im Gespräch anwenden
11.00	Lösungsorientierte Gesprächsführung: Reframing und Lösungsorientiertes Sprechen
12.00	Optimale Arbeitsabstände finden
12.30	Mittagspause
13.30	Kommunikations- und Persönlichkeitsstile
14.00	Übungen anhand eigener Fälle aus der Praxis
15.00	Pause
15.20	Übungen anhand eigener Fälle aus der Praxis
16.15	Zusammenfassung und Seminarrückblick

---



**Literatur**

- Birkenbihl, V. (2000): Fragetechnik....schnell trainiert. Das Trainingsprogramm für ihre erfolgreiche Gesprächsführung. 11. Auflage. mvg business training.
- Prior, M. (2006): MiniMax Interventionen. 15 minimale Interventionen mit maximaler Wirkung. Carl-Auer Verlag.
- Satir, V. (1993): Selbstwert und Kommunikation. Familientherapie für Berater und zur Selbsthilfe. Leben lernen 18. Pfeiffer.
- Schulz von Thun, F. (1996 a): Miteinander Reden. Störungen und Klärungen. Rororo Sachbuch.
- Schulz von Thun, F. (1996 b): Miteinander Reden. Stile, Werte, Persönlichkeitsentwicklung. Rororo Sachbuch.
- Simon, F./Rech-Simon, Ch. (2004): Zirkuläres Fragen. Systemische Therapie in Fallbeispielen: Ein Lernbuch. Carl-Auer Verlag.
- Weisbach, Ch. R. (1999): Professionelle Gesprächsführung. Ein praxisnahes Lese- und Übungsbuch. Beck-Wirtschaftsberater im dtv.

# **Kritikgespräche – Mitarbeitern kritische Rückmeldung geben**

*Stefan Meinsen, Anja Scholtyssek*

## **1 Kurzbeschreibung**

In dem folgenden Text ist schrittweise beschrieben, wie Sie einem/r MitarbeiterIn eine nicht angemessene Arbeits- oder Verhaltensweise in einer professionellen Art und Weise zurückmelden und dadurch positive Veränderungen im Verhalten herbeiführen. Anhand eines konkreten Beispiels werden die Schritte aufgezeigt, die zur Vorbereitung und Durchführung eines solchen Kritikgesprächs wichtig sind. Darüber hinaus werden unterstützende Kommunikationstools beschrieben.

## **2 Anwendungsbereiche**

Gespräche mit Mitarbeitern können sehr unterschiedliche Anlässe haben: Steigerung der Motivation (auch im Rahmen regelmäßiger Beurteilung), Konfliktsituationen, Informationsaustausch, Problemklärung oder Problemlösung (Höflich/Omnus 2001; Mentzel et al. 2004). Dabei lassen sich zwei grundsätzliche Arten von Gesprächen unterscheiden. Zum einen solche Mitarbeitergespräche, die regelmäßig geführt werden, z.B. um gegenseitiges Feedback zur Zusammenarbeit zu geben, um Entwicklungsperspektiven zu erörtern oder um die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters zu besprechen (Alberternst/Moser 2007).

Um die andere Art von Mitarbeitergespräch, solche, die aufgrund akuten Bedarfs geführt werden, soll es hier gehen. Also um so typische Situationen, in denen die angemessene Arbeitsausführung seitens eines/r MitarbeiterIn nicht mehr gewährleistet ist. Hier gilt es, als Leitung aktiv zu werden.

## **3 Zielsetzung und zu erwartende Effekte**

Viele Konflikte innerhalb von Teams oder zwischen Leitung und Mitarbeitern rühren daher, dass Regelverstöße oder schwer zu akzeptierende Handlungswei-

sen von Mitarbeitern seitens der Leitung entweder gar nicht bzw. zu spät oder in nicht angemessener Art und Weise im Vorfeld begegnet wurde.

Ein kritisches Gespräch hilft dabei, die eigene Position zu stärken, Konflikte im Team zu minimieren und die Motivation gerade von problematischen Mitarbeitern zu erhöhen. Außerdem sind positive Auswirkungen auf das Teamklima zu erwarten. Das Vertrauen zur Leitung wächst, der Umgang im Team wird durch eine größere Offenheit gekennzeichnet sein, da seltener Missverständnisse entstehen. Dies kommt der Arbeit im Umgang mit Kindern, Eltern, Netzwerkpartnern etc. zugute. Als Leitung sollten Sie auf ein solches Gespräch nie aus Harmoniebedürfnis oder aus Scheu vor einem möglichen Konflikt verzichten. Sie nehmen dem betroffenen Mitarbeiter die Chance sein Fehlverhalten zu ändern und aus Fehlern zu lernen.

Ein Beispiel:

In Ihrem Familienzentrum wird eine Gruppe von zwei Erzieherinnen betreut. Die eine der beiden (Frau Müller) arbeitet erst seit Kurzem bei Ihnen und hat noch wenig Erfahrung in der Betreuung und Förderung der Kinder. Sie nimmt die ihr übertragenen Aufgaben jedoch ernst und Sie schätzen an ihr die Auffassungsgabe und die guten neuen Ideen, die sie einbringt. Die andere Kraft (Frau Meier) ist bereits seit 10 Jahren im Team und hat sich als zuverlässig, engagiert und liebevoll im Umgang mit den Kindern erwiesen.

Die Arbeit in der Gruppe der beiden Erzieherinnen verlief bisher harmonisch. Als Vorteil erachten Sie, dass die beiden sich so gut ergänzen und voneinander lernen können.

Die Kinder machen einen zufriedenen Eindruck und akzeptieren die Erzieherinnen gleichermaßen.

Gestern kam Frau Müller auf Sie zu und bat Sie um ein Gespräch. Zurückhaltend erzählt sie Ihnen, dass Frau Meier sich in der letzten Zeit immer häufiger zurückziehe und sie deswegen oftmals alleine mit den Kindern sei. Außerdem scheint aus ihrer Sicht Frau Meier gravierende private Probleme zu haben. Sie erzähle den ganzen Tag von nichts anderem als von den Problemen mit ihrem Mann. Frau Müller sei sogar Zeugin gewesen als Frau Meier ihre privaten Probleme gegenüber den Kindern thematisierte.

Sie bedanken sich bei Frau Müller für das Gespräch und das ihnen entgegengebrachte Vertrauen. Als Leitung müssen Sie handeln: es ist für Sie nicht akzeptabel, dass die jüngere Erzieherin allein mit den Kindern bleibt und es geht nicht, dass Frau Meier gegenüber den Kindern ihre professionelle Rolle verlässt.

Sie nehmen die Aussagen von Frau Müller sehr ernst. Außerdem war Ihnen in letzter Zeit selber bereits aufgefallen, dass mit Frau Meier „irgendetwas nicht stimmt“.

Sie entscheiden sich, Frau Meier gleich heute zu einem Gespräch einzuladen, in dem Sie die Situation thematisieren.

## 4 Durchführung

Im Folgenden wird anhand des Beispiels das Vorgehen beschrieben, wie Sie sich angemessen auf ein Gespräch, bei dem sie einer Mitarbeiterin eine kritische Rückmeldung geben, vorbereiten können und wie Sie das Gespräch dann erfolgreich führen.

### 4.1 Die Gesprächsvorbereitung

Sie laden Ihre Mitarbeiterin sehr zeitnah, nachdem Sie von der problematischen Situation erfahren haben, zum Gespräch ein. Dabei sprechen Sie die Mitarbeiterin direkt an, um ihr den Grund für das Gespräch zu nennen. Hierbei vereinbaren Sie Ort (in der Regel Ihr Büro) und Zeit verbindlich. Achten Sie bei der Wahl des Zeitpunktes darauf, dass Sie genügend Zeit einplanen und nicht gestört werden.

Im Gespräch wollen Sie gemeinsam mit der Mitarbeiterin eine Lösung finden. Sie sind also auf ihre Mitarbeit angewiesen. Deshalb sollten Sie die Mitarbeiterin auf das Thema des Gesprächs angemessen vorbereiten. Ein informierter Mitarbeiter wird mehr Präsenz und Bereitschaft im Gespräch zeigen, als ein überrumpelter Mitarbeiter, der den Anlass des Gesprächs nicht kennt.

Im Beispiel sollten Sie Frau Meier in einem ruhigen Moment, ohne Beisein von anderen, ansprechen – um nicht unnötig Aufsehen bei den anderen Kollegen zu erregen: *„Ich möchte mich mit Dir unterhalten. Mir ist aufgefallen, dass Deine Gruppe häufig nur von Iris (Fr. Müller) betreut wird. Das ist so nicht mit mir abgesprochen. Ich möchte hierüber eine Klärung mit Dir finden. Können wir uns für morgen halb zwei bei mir im Büro verabreden?“*

Achten Sie unbedingt darauf hier nicht bereits in das eigentliche Gespräch einzusteigen. Machen Sie deutlich, dass im eigentlichen Gespräch genügend Zeit sein wird, um über alle Details zu reden.

Eine strukturierte Vorbereitung mit ZEUK rundet Ihre Einstimmung ab.

*Ziel:*

- Was ist der konkrete Anlass für das Gespräch?
  - *Gruppe nicht immer mit ausreichender Aufsicht*
  - *Kinder werden mit Erwachsenenthemen überfordert*
- Was soll mit dem Gespräch erreicht werden (meine Ziele)?
  - *Professionelle Betreuung in der Gruppe sicherstellen*
  - *Private Hintergründe bzgl. des Verhaltens von Fr. Meier kennen*
  - *Ansatzpunkte für Leitungsunterstützung kennen*

*EmpfängerIn:*

- Wie lässt sich mein Gesprächspartner als Person charakterisieren?
  - *Erfahrene Kraft, die eigentlich nie unangenehm aufgefallen ist*
  - *Etwas in sich gekehrt, nicht so sehr offen*
- Welche Ziele bzw. Interessen verfolgt er/sie?
  - *Ist zur Zeit anscheinend ganz bei sich und ihren privaten Themen*
  - *Möchte möglichst wenig Aufsehen und Ärger*
- Wie steht er/sie zu meinen Zielen?
  - *Sieht das eigentlich genau so; ist aktuell aber anscheinend ziemlich überfordert*
  - *Ist recht zurückhaltend und deshalb u.U. nicht so sehr auskunftsfreudig*
- Welche Chancen bzw. Risiken ergeben sich daraus?
  - *Wir liegen wahrscheinlich nicht so weit auseinander*
  - *Ich muss aufpassen, Fr. Meier nicht in die Enge zu treiben*

*Umfeld:*

- Wo findet das Gespräch statt?
  - *In meinem Büro wegen des offiziellen Rahmens und der Ungestörtheit*
- Wie viel Zeit benötigen bzw. haben wir?
  - *Mindestens eine Stunde; 30 Minuten sind zusätzlich reserviert*
- Wie schaffe ich eine angenehme Atmosphäre?
  - *Unbedingt darauf achten, dass wir nicht gestört werden*
  - *Fr. Meier trinkt gerne Tee – ich werde welchen kochen*

*Konzept/Inhalte:*

- Worauf muss ich unbedingt achten?
  - *Ausschließlich Verhalten im Arbeitskontext kritisieren*
  - *Nicht auf Mutmaßungen bauen*
  - *Nicht bloß selber reden – Fr. Meier zu Wort kommen und Vorschläge machen lassen*
- Wie kann ich unterstützen?
  - *Bei Fr. Meier abfragen*
  - *Ein privates Gespräch anbieten?*
- Wie beende ich das Gespräch?
  - *Konkrete Vereinbarung darüber, wie es ab morgen weitergehen soll*
  - *Zeitpunkt für Folgetermin ausmachen*
  - *Ich als Ansprechpartner für Fragen zwischendurch*

#### 4.2 Durchführung des Gesprächs

Der Gesprächsablauf lässt sich in sieben Schritte unterteilen:

##### *Schritt 1: Eine Vertrauensbasis schaffen*

Zu Beginn des Gesprächs sollte eine gute Atmosphäre und eine angenehme Beziehungsebene hergestellt werden. Zum Beispiel können Sie diese herbeiführen, indem Sie sich zunächst in Ruhe hinsetzen (optimal: 90°-Sitzposition zueinander), der Mitarbeiterin ein Getränk anbieten und diese „ankommen“ lassen.

Benennen Sie den Grund für das Gespräch und geben Sie den zeitlichen Rahmen an.

*Beispiel: „Wie ich dir gestern bereits gesagt habe, möchte ich heute in der nächsten Stunde mit dir über meine Beobachtung sprechen. Mir ist in der letzten Zeit aufgefallen, dass die Betreuung der Kinder nicht immer nach Absprache erfolgt. Ich möchte mit dir klären, wie wir die angemessene Betreuung der Kinder sicherstellen können.“*

##### *Schritt 2: Die Situation bzw. das Problem schildern*

Beschreiben Sie die Situation aus ihrer Leitungssicht heraus möglichst sachlich und ausschließlich im Zusammenhang mit der Arbeit. Achten Sie dabei unbedingt auf eine Schilderung ohne beleidigende oder abwertende Worte.