

# Konzeption

## Wertschätzende Kultur in Kindertagesstätten nachhaltig entwickeln



## **Inhaltsverzeichnis**

### Vorwort

1. Wertschätzende Kommunikation und respektvoller Umgang im Team und mit den Eltern
2. Die Herausforderung im Alltag
3. Denkstilanalyse nach Ned Herrmann für das Teambuilding in KiTa's
4. Lösungen im Team und Kommunikation mit den Eltern
5. Wertschätzende Kommunikation
6. Umsetzung der neuen Erkenntnisse
7. Auswirkung vom Verhalten der Erzieher\*innen auf die Kinder
8. Unterstützung des Teams und der Führungskräfte

## **Vorwort**

Mit meiner praktischen Arbeit in Kindertagesstätten möchte ich das Bewusstsein für wertschätzende Kommunikation und respektvollen Umgang im Miteinander von Leitungskräften und Mitarbeitenden schaffen.

Meine Ansätze, Erfahrungen und Leitlinien richten sich an alle Fachkräfte in der pädagogischen Praxis, die mit Kindern und ihren Eltern arbeiten, seien es Erzieher\*innen, Leitungskräfte, Fachberater\*innen und alle anderen Interessierten.

Der Umgang mit Erziehung prägt das Miteinander in jeder Kindertagesstätte und soll die Mitarbeitenden darin unterstützen, selbstbewusste und eigenständige Persönlichkeiten im sozialen Miteinander zu werden.

In unserer Gesellschaft sind Erziehungswerte und Erziehungsstile stark im Wandel. Fast zwangsläufig führt das für Eltern und auch für die pädagogischen Fachkräfte zu Fragen im konkreten Umgang mit und bei der Unterscheidung von Anerkennung und Lob, Regeln und Grenzen, Konsequenzen und Strafen.

Daher kommen wir an einer inhaltlichen Auseinandersetzung auch mit eigenen Erfahrungen nicht vorbei. Wenn wir Verunsicherungen in der Auseinandersetzung aushalten können, dann ist das eine gute Ausgangslage, um eingefahrene Wege zu hinterfragen, sich unvertrauten Wegen anzunähern und dabei auch den kritischen Blick zu behalten.

## **1. Respektvoller Umgang und Verständnis im Miteinander und mit den Eltern**

In der Auseinandersetzung innerhalb der Gruppe, insbesondere in der Weiterentwicklung der pädagogischen Haltung bin ich zu folgender Erkenntnis gelangt: Wertschätzung in der Kommunikation öffnet Türen und bringt Harmonie ins Team. Jedoch wird im täglichen Miteinander und in stressigen Situationen die Grenze des Respekts schnell erreicht und auch im "Eifer des Gefechts" manchmal überschritten. Um hier für Transparenz zu sorgen, müssen wir uns mit den Denkpräferenzen des Einzelnen und des Teams auseinander setzen. Das Bewusstmachen der Denkpräferenzen aus denen sich ergibt, wie einerseits ich ticke und wie andererseits meine Gruppe tickt ist ein aufschlussreicher Prozess. Das Erkennen der eigenen Präferenzen und wie wir gelagert sind ist sehr wertvoll für uns. Denn aus dieser Perspektive können wir auch erkennen, wie das Gegenüber tickt. Können erkennen, warum wir uns mit dem einen Kollegen hervorragend verstehen und bei dem anderen auf Unverständnis stoßen. Dies ist sehr spannend und wir können Erkenntnisse für den Alltag daraus gewinnen, z.B. wie wir uns sinnvoll ergänzen oder unterstützen können.

Wichtig ist es außerdem, Wertvorstellungen des Einzelnen herauszuarbeiten. Hier ist Reflektion und die Bewusstmachung der eigenen Werte gefragt. Die Einzelarbeit wird von mir mit gezielten Fragen geführt. Die Erkenntnisse berühren die Menschen oft sehr, weil sie erkennen, dass wichtige Wertvorstellungen von ihnen oft selbst nicht erkannt und respektiert werden.

Wenn uns dies bewusst ist, beschäftigen wir uns mit den Wertvorstellungen der Gruppe und blicken auf unsere Gesellschaft und deren veränderte Wertvorstellungen in der Erziehung bei Familien und Fachkräften. Die Wertvorstellungen, auf denen unsere Familien- und Erziehungsbilder beruhen, sind in den vergangenen Jahrzehnten stark in Umwandlung oder in Auflösung begriffen. In den Familien herrschten über Jahrhunderte hinweg klare Strukturen. Die Machtverhältnisse waren eindeutig. Die Männer nahmen die Rolle des Familienoberhaupts ein und hatten das Sagen, und die Erwachsenen hatten die Macht über die Kinder. Traten Probleme auf, wurden sie mit der Kraft der Autorität und oft mit körperlicher Gewalt geregelt.

In der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts nahm in der Gesellschaft das Bewusstsein für die Würde des Kindes zu und auch körperliche Züchtigungen wurden zunehmend hinterfragt. Kindererziehung bedeutete, dass Kinder zu sozialen Wesen erzogen werden mussten. Es sollte ihnen beigebracht werden, wie sie sich in der Gesellschaft „anständig“ zu benehmen hatten. Die Erwachsenen beurteilten das Verhalten der Kinder und machten deutlich, was „richtig“ ist. Sie üben ihre Definitionsmacht aus, belohnten richtiges Verhalten und korrigierten das falsche. Sätze wie „Es ist zu deinem eigenen Besten“ oder einfach „Der Teller wird leer gegessen“ werden vielen von uns noch lebhaft in Erinnerung sein. Meist stand auch das Äußere stark im Vordergrund. Es galt, bei

Nachbarn, in der Familie oder der Schule einen guten Eindruck zu machen und die Kinder hatten als lebender Beweis der guten Erziehung der Eltern aufzutreten „Was sollen denn die Leute denken?“. Die Regeln waren klar, aber meist um den Preis, dass Kinder zu gehorchen hatten und nicht die Förderung einer eigenständigen Persönlichkeit im Vordergrund stand. Autoritäten und autoritäre Machtstrukturen wurden im Laufe der Zeit zunehmend hinterfragt.

Im Westteil der Republik hat die Bewegung der „1968er“ stark an bestehenden Machtstrukturen gerüttelt und versucht, eine neue Kultur zu begründen. Alte Erziehungsziele wie Gehorsam, Anpassung und Pflichtbewusstsein wurden massiv in Frage gestellt und verloren an Gültigkeit. Mitunter kippten die Wertigkeiten auch ins Gegenteil: Der „laissez-faire“- Erziehungsstil aus dieser Zeit ist vielleicht ebenfalls noch vielen in Erinnerung. Kinder sollten möglichst ohne Druck und Repressalien aufwachsen. Grenzen in der Erziehung reduzierten sich auf minimale Vorgaben, die auch nicht immer verbindlich sein mussten. Auf dem Hintergrund des großen gesellschaftlichen Wandels war mitunter alles in Frage gestellt.

Gesellschaftliche Veränderungen der Wertvorstellungen führten zum Wandel von Machtstrukturen in der Familie und zur Anerkennung der Würde des Kindes. Was lange galt, gilt nun nicht mehr. Was ist denn nun „richtig“ in der Pädagogik – streng sein oder alles aushandeln, die Kinder ihren eigenen Weg finden lassen oder auch mal sagen, wo es lang geht? Der Stellenwert demokratischer Werte stieg insgesamt während der letzten Jahrzehnte in der Erziehung der Kinder deutlich an. Spätestens mit der Zielsetzung, Kinder zu selbstbewussten und eigenständigen Persönlichkeiten zu erziehen, änderten sich auch wesentliche Eckwerte in der Erziehung: Kinder sollten nicht mehr nur gehorchen, sondern die von den Erwachsenen vorgegebenen Normen und Regeln auch zu ihren eigenen Bedürfnissen machen und sie verstehen können. Kindern sollte ein Recht auf Mitbestimmung und die Möglichkeit der Einflussnahme eingeräumt werden. Eigenständigkeit sollte geschätzt und gefördert werden. Beides wurde im demokratischen Miteinander und für die Stärkung von Selbstwirksamkeit und Selbstwertgefühl für notwendig erachtet. Damit rückten Aushandlungsprozesse und deren Qualität stärker in den Mittelpunkt. Mitbestimmung, Einflussnahme und Aushandlungsprozesse in der Erziehung führten dazu, Wünsche und Bedürfnisse der Kinder ernst zu nehmen und die der Erwachsenen in diese Prozesse einfließen zu lassen.

Eltern lösen solche und andere Fragen des Alltags unterschiedlich, abhängig von ihrer Haltung, ihren eigenen Erfahrungen, Möglichkeiten und Zielsetzungen. Pädagogische Fachkräfte in den Kindertagesstätten müssen mit diesem breiten Spektrum auf Seiten der Eltern professionell umgehen können. Sie müssen die Werte und Zielvorstellungen der Eltern kennen, sie auf deren Erfahrungshintergrund wertschätzen können und mit den pädagogischen Intentionen der Kita abstimmen.

Gute Erfahrungen haben Teams gemacht, die sich dazu gemeinsame klare Positionen erarbeitet haben. Ein Leitbild zu erarbeiten geht schnell, meistens scheitern die Teams dann aber auf dem Weg der Umsetzung. Neben Geduld, Demut und einem hohen Maß an Wertschätzung ist hier eine langfristige Begleitung gefragt. Ein solcher Prozess geht über mehrere Jahre.

## **2. Die Herausforderung im Alltag**

Unser Tonfall und unsere Körpersprache machen deutlich, welche Haltung wir unseren Mitmenschen gegenüber haben. Um den Mitarbeitenden in der KiTa die Verhaltensregeln für einen respektvollen Umgang miteinander zu vermitteln, stellt das Team kurze Alltagsszenen mit Handpuppen nach wie zum Beispiel: sich gegenseitig zuhören, aufeinander Rücksicht nehmen und sich auch mal hinten anstellen. Mit einer Bastelanleitung und Schnittmuster für eine selbstgenähte Handpuppe, einem Beobachtungsbogen zum respektvollen Umgang und einem Plakat "Im Kindergarten gehen wir respektvoll miteinander um" erarbeite ich den Respekt im Umgang miteinander im Kita-Team.

Die pädagogischen Mitarbeitenden sind in dreierlei Hinsicht gefordert. Im Team, bei der Arbeit mit den Kindern und im Dialog mit den Eltern. Dies wird oft nicht gesehen und im Alltag unterschätzt, bzw. falsche Prioritäten gesetzt. Alle drei Perspektiven sind gleich wichtig.

## **3. Denkstilanalyse nach Ned Herrmann für das Team-Building in Kindertagesstätten**

Jeder Mensch tickt anders. Dies gilt es für den Einzelnen im KiTa-Team bewusst zu machen. Mit diesem Wissen lassen sich wichtige Einsichten über die eigenen Potenziale gewinnen. Das Herrmann Brain Dominance Instrument (kurz: HBDI) bringt hier Transparenz. Mit Hilfe eines umfangreichen Fragebogens, der den Fachkräften ausgehändigt wird, werden die Ausprägungen verschiedener Denkstilpräferenzen ermittelt. Auf dieser Grundlage ist es anschließend möglich, Aussagen über Talente, Fähigkeiten und Potenziale zu treffen und somit für das Teambuilding nutzbar zu machen. Denn wenn jeder um die Stärken und Grenzen der und des anderen weiß, ist das nützlich für die Arbeit im Team.

Die Selbsteinschätzung der Denkpräferenzen basiert auf der Hemisphärentheorie des menschlichen Gehirns. Die linke Gehirnhälfte ist für logisches und kritisches Denken verantwortlich. Sie arbeitet sehr analytisch und rational. Die rechte Gehirnhälfte hingegen ist für Kreativität zuständig. Sie verarbeitet Emotionen, Farben und Bilder. Neben der Gliederung in linke und rechte Hemisphäre fügt Herrmann noch eine weitere Unterteilung in eine obere und untere Ebene ein.

Die obere Ebene spiegelt die gedankliche Verarbeitung von Informationen wider, während die untere für die gefühlsmäßige Verarbeitung verantwortlich ist. Durch diese Einteilung entstehen bei Herrmann schließlich vier unterschiedliche Quadranten, die jeweils einen Denkstil repräsentieren. Die Ausprägungen dieser Denkstile sind bei jedem Menschen verschieden und entscheiden darüber, in welchen Bereichen die Stärken und Schwächen liegen.

**Das rationale Ich:** Der erste Quadrant beschreibt den rationalen Denkstil. Ein stark ausgeprägtes rationales Ich zeigt sich beispielsweise in einem guten Zahlenverständnis und der Fähigkeit, analytische, logische und kritische Entscheidungen zu treffen.

**Das experimentelle Ich:** Der zweite Quadrant ist die Heimat des experimentellen Ichs. Es steht für Kreativität, Neugier aber auch Risikofreude.

**Das organisatorische Ich:** Der dritte Quadrant steht im Zeichen des organisatorischen Ichs. Es beschäftigt sich mit der strukturierten und detaillierten Planung und Organisation. Besonders planvolle, ordentliche und zuverlässige Menschen haben hier eine auffallend starke Ausprägung.

**Das fühlende Ich:** Im vierten und letzten Quadranten stehen die Gefühle im Mittelpunkt. Ein ausgeprägt (mit)fühlendes Ich offenbart sich oft in emotionalen und expressiven Menschen, die aber zugleich mitfühlend, hilfsbereit und spirituell sein können.

Es geht aber in der Arbeit mit der Denkstilanalyse in den KiTa-Teams nicht um „richtig“ oder „falsch“. Die unterschiedlichen Denkstile werden nicht bewertet. Sie sind wertungsfrei. Die Ausprägungen der Denkstile einer Person sind nicht besser oder schlechter als die einer anderen. Im Fokus steht einzig und allein die Erstellung eines persönlichen HBDI Profils.

In der Praxis ist dies für ein KiTa-Team in alle Richtungen nützlich. Im ersten Schritt in der Kommunikation innerhalb des Teams. Im zweiten Schritt im Austausch untereinander und im Verständnis zu den Eltern. Die Erzieher\*innen, Fachberater\*innen und Leitungskräfte, können die Methode der Denkstilanalyse auch in der Erziehungsarbeit mit den Kindern für sich nutzen. So können Erzieher\*innen erkennen, ob einem Kind das links- oder das rechtshälftige Denken leichter fällt, ob es mit anderen Worten eher rational- strukturiert, oder emotional- kreativ fühlt und denkt.

Zusammengefasst bringt uns dies zu folgenden Erkenntnissen:

1. Stärken und Schwächen erkennen und wertschätzen
2. Verständnis füreinander wecken
3. Mehr Zufriedenheit erreichen

#### **4. Lösungen im Team und Kommunikation mit den Eltern**

Wertschätzende Arbeit im Kindergarten ist lern- und lebbar: Das Ziel ist, die Mitarbeitenden zu stärken für ein friedliches Zusammenleben und Verständnis für andere Denkweisen und Wertvorstellungen zu entwickeln. Wieso nicht einen Leitsatz für unsere Umgangsform im Kindergarten formulieren?

Ja, und dann gleich neben jeder Gruppentür anbringen. Ein Symbolbild mit Werten der Pädagogen, Erziehern und Erzieherinnen, Leitung und Stellvertretung auf dem Flur. So stoßen wir die wertschätzende Kommunikation im Kindergarten an.

Durch einen immer wieder kehrenden Kontakt und Austausch in Tagestrainings oder in Teamsitzungen wird Vertrauen geschaffen. Die Offenheit bei den Kritikern und auch bei sicherheitsbewussten Menschen kann durch regelmäßige Auseinandersetzung gestärkt werden.

Dahinter steckt Methode: Denn die gezielte Ansprache über das Was, das Wie, das Wer und das Warum schafft Verbindung. Das Respektieren von Werten gibt Sicherheit und nachhaltigen Glauben, dass die wertschätzende Kommunikation in diesem Kindergarten zu schaffen und im Alltag zu leben ist. So entstehen Erkenntnisse für Konfliktlösungen und für das Vorbeugen von Streit im Kita-Alltag und eine Vorstellung, wie dieser idealerweise aussehen kann. Erzieher und Erzieherinnen, Interessierte, können sich hier aus erster Hand praxistaugliche Tipps und Anregungen holen. Konflikte gehören zum Alltag von Kindern dazu. Wichtig ist es, dass sie lernen, diese friedlich und konstruktiv zu lösen. Genau das wird in meinen Trainings immer wieder im Team gestärkt. Die Mitarbeitenden werden dadurch selbstsicherer im Dialog mit den Eltern und sind bereit auch kritische Dinge zu besprechen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen.

#### **5. Wertschätzende Kommunikation**

Die zuvor erläuterten Grundlagen zur persönlichen Entwicklung erlauben es uns, auf unsere Fragestellung hinsichtlich der Erziehungsmittel einzugehen. Lob oder Anerkennung? Menschen in ihrem Tun zu bestärken ist ein innerer Antrieb von pädagogischen Fachkräften. Dabei nimmt das „Lob“ eine zentrale Stellung im „Handwerkskoffer“ eines pädagogischen Mitarbeiters ein. Lob gilt gemeinhin als wichtig für das Miteinander, als bestärkend und entscheidend für eine Entwicklung zur selbstbewussten Persönlichkeit. Das Bedürfnis nach Sicherheit und Stabilität veranlasst jeden Menschen, sich möglichst den Erwartungen anzupassen.

Das Selbstentdecken von Problemen und das selbsttätige Suchen nach Lösungen ermöglichen uns, eigene Kompetenzen zu erproben, zu entwickeln und



Selbstwirksamkeit zu erleben. Dabei braucht ein Mensch in unterschiedlichem, abgestimmtem Maß den Zuspruch oder die Ermutigung durch Erwachsene, häufig genügt die verbale Begleitung und Verbalisierung von Aktivitäten- und eben nicht die kontinuierliche Bewertung der Situation.

Die Grundhaltung eines Erwachsenen besagt oft: „Ich wende mich gegen dich.“ Dies beinhaltet die Aussage: „Das ist aber gar nicht schön, was du da gemacht hast.“ Was damit ausgedrückt wird: Du hast etwas Schlechtes, etwas Böses getan. Du hättest es besser wissen, du hättest es unterlassen müssen. Es ist nicht wahr, dass du nichts dafür kannst. Ich zeige dir nicht meinen Schmerz oder meine Angst, ich zeige dir stattdessen meine Enttäuschung, meinen Überdruß und Ärger. Ich erwecke in dir damit den Eindruck von Ablehnung oder sogar die Angst vor Vergeltung.

Welche konstruktiven Alternativen haben wir, wenn wir das Verhalten von Menschen bestärken oder kritisieren wollen? Anerkennung bestärkt anders als Lob. Ein entscheidender Schritt ist es, die Wertschätzung für Tätigkeiten von Kindern auf einer anderen Ebene auszudrücken. Die Aussagen „Das hast du schön gemacht ...“ sind sehr allgemeine Bewertungen und nur ungenügende Beschreibungen seines Tuns. Der Einzelne wird herausgehoben und als Person bewertet. Demgegenüber plädieren wir dafür, Wertschätzung und Anerkennung mit Bezug zur Tätigkeit des Menschen auszudrücken und mit Nachfragen zu verbinden, um seine Entdeckerfreude und Erkundungslust weiter zu bestärken: „Beschreibend Anerkennung geben“ sollte die Grundhaltung des Erwachsenen sein, was die Aussage beinhaltet: Ich gebe dir die Sicherheit, dass du von mir aufmerksam begleitet wirst und dass ich dich beim Erkunden der Welt unterstütze. Anerkennung als Alternative zu Lob Anerkennung braucht den Bezug zur Aktivität des Menschen.

Folgende Gegenüberstellung soll die Trennung zwischen Lob und Anerkennung verdeutlichen: Lob im herkömmlichen Sinn als Bewertung bezogen auf die gesamte Person. Anerkennung als Beachtung bezogen auf die Aktivität der Menschen dialogorientiert. Beschreibende Rückmeldung geben zum Gesehenen und Nachfragen stellen zum Dialogischen Umgang: Tätigkeiten beachten, beschreiben, nachfragen. Wer lernt, sollte das Bewusstsein haben, nicht alles zu wissen und auch nicht alles wissen zu können; daraus erfolgt die Bereitschaft, immer wieder Neues zu erfahren und in das eigene Weltbild zu integrieren.

## **6. Umsetzen der neuen Erkenntnisse**

Die bedarfs- und persönlichkeitsgerechte Entwicklung und die langfristige Bindung der Mitarbeitenden werden durch die Anwendung der Denkstilanalyse angestoßen und sind deshalb ein wichtiger Erfolgsfaktor. Ihn zu nutzen heißt, die Mitarbeitenden durch nachhaltige, auf fundierten Potenzial- und Eignungsanalysen beruhende Schulungsprogramme gezielt an ihre zukünftigen

Aufgaben heranzuführen und Teams zu schaffen, die sich durch ihre Talente und ihre Stärken sinnvoll ergänzen.

Der Trainingspartner für ein umfassendes Talentmanagement analysiert den strategischen Bedarf einer KiTa, antizipiert, welche Schlüsselkompetenzen in fünf oder zehn Jahren nachgefragt werden, welches die dafür am besten geeigneten Talente sind und wie hoch das betreffende Potenzial in der Kindertagesstätte ist.

Das darauf aufbauende Talent-Training ist ein tiefgreifender persönlicher und beruflicher Klärungs- und Entwicklungsprozess: Konsequenz lösungs- und ressourcenorientiert entdecken die Mitarbeitenden dabei ihre wahren Fähigkeiten und noch schlummernden Potenziale, werden sich ihrer Werte bewusst und kreieren aus alledem Varianten und Kombinationen für die zukünftigen Tätigkeitsfelder.

Auf diese Weise entdeckt eine Kita nicht nur den Wert Ihrer Mitarbeitenden, sondern zeigt auch, wie das Team gezielt ein Höchstmaß an Identifikation und zielgerichteter Entwicklung schaffen kann.

## **7. Auswirkung vom Verhalten der Erzieher\*innen auf die Kinder**

Jeder Mensch orientiert sich an bestimmten Werten, die sein Verhalten prägen.

Werte sind Vorstellungen über Eigenschaften von Dingen, Ideen, Beziehungen, die von Einzelnen oder von sozialen Gruppen festgelegt werden. Werte stellen die konstitutiven Elemente einer gesellschaftlichen Kultur dar, sie definieren Sinn und Bedeutung innerhalb eines Sozialsystems, einer Gesellschaft. Wir beziehen uns in diesem Heft vorrangig auf immaterielle Werte, die z.B. persönlich, geistig, sittlich oder religiös geprägt sein können. Aus Werten lassen sich soziale Normen ableiten. Normen sind konkrete Vorschriften für das soziale Handeln. Werte gelten als wichtige, hochangesehene gesellschaftliche Vereinbarungen, während Normen einen eher restriktiven Charakter haben.

Zu unterscheiden sind allgemeine Werte und Normen in unserer Gesellschaft sowie Werte und Normen in der Kindertagesstätte und Persönliche Werte und Normen der Pädagoginnen Beispiele: Allgemeine Werte und Normen sind z. B. Gleichberechtigung von Mann und Frau, Recht auf Selbstbestimmung, Wert der Achtung von Eigentum, religiös geprägte Normen, wie „Du sollst nicht stehlen.“ Werte und Normen der Kindertagesstätte bestehen z. B. in der Begrüßung am Morgen per Händedruck, der Anredeform von Erzieherinnen und Eltern und dem religiösen oder weltanschaulichen Profil der Kindertagesstätte. Persönliche Werte und Normen von Pädagoginnen Vorstellungen und persönliche Einstellungen von Erwachsenen resp. Erzieherinnen können z. B. die Fragen „Was ist egoistisches Handeln? Was verstehe ich unter aggressivem Verhalten?“

Wie ist meine Einstellung zu gleichgeschlechtlichen Lebensformen oder zum Umgang mit Menschen“ sein wie die Erkenntnis der Notwendigkeit sein, sich untereinander auf Augenhöhe zu begegnen.

In allen Gemeinschaftseinrichtungen wie Kindertagesstätten und Schulen gibt es darüber hinaus organisatorische Notwendigkeiten, die den Ablauf sichern und eingehalten werden müssen. Häufig in Verbindung mit der Aufsichtspflicht erarbeitet, können sich hier viele Unwägbarkeiten und Schwankungen innerhalb eines Kitateams zeigen. Aus Werten entspringen soziale Normen. Normen sind konkrete Vorschriften für das soziale Handeln.

Verbote und Appelle sind sogenannte Ausrufezeichen in der Kommunikation; sie zeichnen sich durch ihren Aufforderungscharakter aus. Sie beziehen sich auf gemeinsame Vereinbarungen, Werte und Normen des Gegenübers. Vom Charakter sind sie demzufolge Wünsche und Empfehlungen. Beispiele: Bitte lass den Kollegen ausreden! Seid respektvoll miteinander! Oft sind Appelle schwer zu verstehen, insbesondere wenn sie in Frageform ausgedrückt werden. Will nicht mal jemand den Mülleimer hinaustragen? Im Alltag neigen Erwachsene häufig dazu, sich uneindeutig auszudrücken. Besser ist eine klare Anweisung. Anweisungen beziehen sich häufig auf Grenzen und organisatorische Notwendigkeiten. Im Formulieren von klaren Aufforderungen oder Anweisungen liegt der Schlüssel zum klaren und eindeutigen Umgang. Die große Kunst besteht darin, dies ruhig, bestimmt und freundlich zu formulieren, d.h. respektvoll und nicht aufbrausend. Anweisungen, die in negativer Form definiert sind, bergen weitere Kommunikationshürden. Sie kommen in Form eines Verbotes daher und haben aufgrund der Verneinung in der Formulierung einen paradoxen Charakter. Appelle nicht in Frageform oder als Bitte formulieren.

Bei „Nicht“-Formulierungen schafft unser Gehirn als Erstes ein Bild dessen, was gesagt wurde, um es im zweiten Schritt wieder zu streichen. Das bedeutet, dass die gesamte Aufmerksamkeit erst einmal genau darauf gelenkt wird, was nichtgewünscht wird.

## **8. Unterstützung des Teams und der Leitungskräfte**

Der Erfolg eines Teams beginnt beim Einzelnen. Nur wenn sich jedes Mitglied voll und ganz einbringt und alle gemeinsam dasselbe Ziel verfolgen, ist die Kindertagesstätte langfristig auf der sicheren Seite.

Ziel des Teamcoachings ist deshalb die gezielte Weiterentwicklung einer mehr oder weniger heterogenen Gruppe zu einem Spitzenteam, das als Integrator und Multiplikator aller vorhandenen Kräfte fungiert.

Nur: Wo Menschen zusammenarbeiten, gibt es immer auch Reibungen und Kontroversen. Schon kleine Unstimmigkeiten können zu Problemen und damit zu Effizienzverlusten führen. Um solche Verluste möglichst gering zu halten, ist ein konstruktiver Umgang mit Konflikten erforderlich. Gelingt das, kann jeder Konflikt jedes Team noch erfolgreicher machen. Doch neben der Konfliktlösung geht es beim Teamcoaching häufig auch um die Klärung von Rollen und um die Entwicklung einer guten und vertrauensvollen Feedback- und Besprechungskultur.

ein guter Coach begleitet die Mitarbeitenden und fördert eine gemeinsame Wertekultur. Diversität wird als Bereicherung erlebt, Verständnisbereitschaft und gegenseitige Unterstützung werden gefördert.

Denn ein reibungslos interagierendes Spitzenteam, in dem alle gut miteinander auskommen, fördert nachhaltig die wertschätzende Kommunikation und das Verständnis im Miteinander.

## **Volker Messerschmitt**



### **Bewusstsein-Lösung** Beratung und Coaching

Volker Messerschmitt  
Sandstraße 6  
76877 Offenbach

Phone: +49 6348 3265200  
Mobil: +49 172 6321609  
Mail: [info@bewusstsein-loesung.de](mailto:info@bewusstsein-loesung.de)  
Page: [www.bewusstsein-loesung.de](http://www.bewusstsein-loesung.de)